



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar

**AUTORA:**

Susan Yulianna Sinchiguano Barahona

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

Ing. Paola Traverso, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Susan Yulianna Sinchiguano Barahona** como requerimiento para la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Paola Traverso, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Lucía Pico**

**Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Susan Yulianna Sinchiguano Barahona**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2020**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Susan Sinchiguano Barahona**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Susan Yulianna Sinchiguano Barahona**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2020**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Susan Sinchiguano Barahona**

# REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface with the following details:

- Documento:** Tesis ultima entrega.docx (270260416)
- Presentado:** 2020-09-27 23:51 (-05:00)
- Presentado por:** ptraverso2000@hotmail.com
- Recibido:** paola.traverso.ucsp@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Trabajo de titulación Susan Sinchiguano [Mostrar el mensaje completo](#)

A yellow highlight indicates: 1% de estas 91 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

The right sidebar shows a list of sources under the 'Lista de fuentes' tab:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Tesis avance 50% segunda rv.docx
	<a href="https://docplayer.es/3160899-Propuesta-de-protocolo-familiar-para-la-empresa-empaque-flexibles-dei-hulla.html">https://docplayer.es/3160899-Propuesta-de-protocolo-familiar-para-la-empresa-empaque-flexibles-dei-hulla.html</a>
	<a href="https://docplayer.es/72126671-Propuesta-de-protocolo-familiar-como-herramienta-de-gestion-para-la-empresa-confecciones-lavresla-ll...">https://docplayer.es/72126671-Propuesta-de-protocolo-familiar-como-herramienta-de-gestion-para-la-empresa-confecciones-lavresla-ll...</a>
Fuentes alternativas	
	MOLINA DORELYN.docx
	BORRADOR14FEBRERO.docx
	9fa8c008a58041af0c497c4762d9f8309f1f1.docx
	30ENERBORRADOR.docx
	13FEBREROBORRADOR.docx

At the bottom right, there are icons for 'Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

f. \_\_\_\_\_  
**Susan Sinchiguano Barahona**  
**AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs Paola Traverso**  
**TUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría expresar mi gratitud a Dios, por ser mi guía y acompañarme en el trayecto de mi vida.

A cada persona, Docente, compañero y amigo, que fueron parte de este proceso que con su sabiduría, consejos y apoyo me motivaron a desarrollarme como profesional, a mi tutora de tesis Mgs. Paola Traverso que con su experiencia y conocimientos supo guiarme a lo largo de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi familia que han sido mi fuerza, motor y arranque para ser mejor día a día, en especial a mi madre que me engrandece al verme a través de su mirada de orgullo y la sonrisa con la que festeja cada uno de mis logros.

A mí, que me levanto cada día con las mismas ganas, determinación y motivación para llegar a cada meta que me propongo porque hasta el sueño más grande se puede lograr si se trabaja un paso a la vez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Econ. LUCÍA PICO**  
DIRECTORA DE CARRERA

---

**Ing. Yanina Bajaña**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

---

**Ing. Luis Bravo Game**  
OPONENTE





**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CALIFICACIÓN**

Guayaquil, agosto 31 de 2020

Economista

**Danny Arévalo Avencillas**

**COORDINADOR UTE B-2019**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Yo, Ingeniero **PAOLA ALEXANDRA TRAVERSO HOLGUÍN**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. **SUSAN YULIANA SINCHIGUANO BARAHONA**, cumplo informarle a usted, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avale el trabajo presentado por el estudiante, titulado **"Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar"** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de similitud de información.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2020 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobada por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **"Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar"** somos la Tutora **ING. PAOLA TRAVERSO HOLGUÍN** y de la Srta. **SUSAN YULIANA SINCHIGUANO BARAHONA**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,

**Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín**

**PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**Srta. Susan Yuliana Sinchiguano Barahona**

# Índice General

Introducción .....	2
Formulación del Problema .....	3
Antecedentes .....	3
Contextualización del problema .....	6
Justificación .....	7
Objetivos de la investigación .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Preguntas de Investigación.....	9
Limitaciones.....	9
Delimitaciones.....	9
Capítulo I. Marco teórico.....	10
Empresa Familiar .....	10
Modelos conceptuales de la Empresa Familiar .....	13
Modelo de los tres círculos .....	13
Modelo Evolutivo Tridimensional (MET) .....	16
Enfoque del ciclo de vida .....	16
La teoría de la agencia .....	17
La perspectiva estratégica: .....	17
La vista basada en recursos .....	17
La perspectiva de la mayordomía.....	18
Planificación Estratégica .....	18
Modelo de interdependencia de planificación empresarial y familiar ....	19
Modelo del proceso de la administración estratégica .....	20
Modelo de Sostenibilidad de la empresa familiar.....	21

Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar .....	22
Modelo de Planificación Paralela.....	22
Protocolo de las empresas familiares.....	34
Aplicación de Protocolo en Empresas Familiares.....	42
Marco Referencial .....	46
Capítulo II. Metodología .....	52
Diseño de la investigación.....	52
Enfoque .....	52
Alcance .....	53
Población.....	54
Recolección de datos .....	54
Capítulo III. Diagnóstico de la Empresa.....	58
Análisis Situacional de la Empresa ADRITEX .....	58
Diagnóstico de la empresa familiar Adritex .....	61
Percepción de los clientes.....	66
Análisis FODA .....	73
Análisis PESTA .....	74
Factor político .....	74
Factor económico .....	75
Factor social .....	76
Factor tecnológico .....	76
Factor Ambiental.....	77
Fuerzas de Porter.....	77
Rivalidad entre competidores .....	77
Amenaza de nuevos competidores.....	78
Amenaza de productos sustitutos.....	79
Poder de negociación de los proveedores.....	79

Poder de negociación de clientes .....	79
Capítulo IV. Desarrollo de la Planificación Estratégica .....	80
Pensamiento estratégico .....	81
Visión .....	81
Misión .....	82
Valores.....	83
Objetivos a largo plazo y planes de acción.....	84
Formulación de la estrategia .....	87
Plan de continuidad de la empresa familiar .....	87
Plan de Estrategia Empresarial .....	89
Capítulo V. Diseño de Protocolo Familiar .....	96
Proceso de concepción del protocolo.....	96
Modelo de protocolo para la empresa Adritex .....	98
Conclusiones .....	118
Recomendaciones .....	119
Referencias.....	121
Anexos.....	127
Anexo #1: Lista de verificación a directivos y/o familiares.....	127
Anexo# 2: Encuesta a Clientes .....	128
Anexo #3: Entrevistas a profundidad a miembros de la familia.....	130
Anexo #4: Modelo de Análisis FODA .....	133
Anexo# 5: Diagnóstico de la Empresa Familiar.....	135
Apéndice.....	137
Apéndice A. Vertebración del Marco Teórico .....	137
Apéndice B. Resultados del Análisis FODA .....	138
Apéndice C. Resultados del diagnóstico de la empresa familiar Adritex	140

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Codificación de la actividad textil</i> .....	3
Tabla 2. <i>Participación de las empresas del sector textil</i> .....	4
Tabla 3. <i>Definiciones estructurales de los negocios familiares</i> .....	15
Tabla 4. <i>Planificación empresarial versus familiar</i> .....	25
Tabla 5. <i>Áreas de exploración en la etapa de diagnóstico</i> .....	45
Tabla 6. <i>Contenido de un protocolo familiar</i> .....	49
Tabla 7. <i>Mapa de la literatura</i> .....	51
Tabla 8. <i>Operacionalización de las variables</i> .....	57
Tabla 9. <i>Listado de verificación de la empresa Adritex</i> .....	60
Tabla 10. <i>Respuestas a las preguntas de la entrevista relacionadas con la familia</i> .....	64
Tabla 11. <i>Respuestas a las preguntas de la entrevista relacionadas con la empresa</i> .....	65
Tabla 12. <i>Respuestas a las preguntas de la entrevista relacionadas con los conflictos familiares</i> .....	66
Tabla 13. <i>Matriz de objetivos, estrategias y plan de acción</i> .....	86
Tabla 14. <i>Proceso de concepción del protocolo familiar para Adritex</i> .....	97
Tabla B1. <i>Resultados del análisis FODA de la empresa Adritex</i> .....	136
Tabla D1. <i>Resultados del diagnóstico de la empresa familiar Adritex</i> .....	138

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Diagrama de causa-efecto de los problemas de la empresa ADRITEX</i> .....	7
<i>Figura 2. Fórmulas en un negocio familiar</i> .....	11
<i>Figura 3. Errores típicos de las empresas familiares</i> .....	13
<i>Figura 4. Modelo de los tres círculos.</i> .....	14
<i>Figura 5. Modelo Evolutivo Tridimensional MET</i> .....	16
<i>Figura 6. Interdependencia de la Planificación Empresarial y de la Familia</i>	19
<i>Figura 7. Pasos para aplicación del modelo de interdependencia de planificación</i> .....	20

<i>Figura 8.</i> Proceso de administración estratégica .....	21
<i>Figura 9.</i> Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares.....	22
<i>Figura 10.</i> Modelo de proceso de planificación paralela .....	26
<i>Figura 11.</i> Fases de la planificación familiar y empresarial compartida .....	27
<i>Figura 12.</i> Pensando en el compromiso familiar .....	29
<i>Figura 13.</i> Pensando en el compromiso estratégico .....	29
<i>Figura 14.</i> Pensamiento estratégico de la familia y del negocio .....	30
<i>Figura 15.</i> Pasos para la creación del Plan de Continuidad de la Empresa Familiar .....	31
<i>Figura 16.</i> Plan de estrategia empresarial .....	32
<i>Figura 17.</i> Selección de la estrategia empresarial .....	33
<i>Figura 18.</i> Situaciones que podrían suscitarse en la puesta en práctica y reformulación del Proceso de Planificación Paralela .....	34
<i>Figura 19.</i> Modelo de proceso para el desarrollo de protocolo familiar.....	43
<i>Figura 20.</i> Organigrama de la empresa familiar Adritex.....	59
<i>Figura 21.</i> Resumen del diagnóstico de la empresa familiar Adritex .....	63
<i>Figura 22.</i> Sexo de los clientes encuestados.....	67
<i>Figura 23.</i> Edad de los clientes encuestados .....	67
<i>Figura 24.</i> Conocimiento de los clientes sobre Adritex como empresa familiar .....	68
<i>Figura 25.</i> Conocimiento de los clientes sobre la existencia de Adritex.....	68
<i>Figura 26.</i> Conocimiento de los clientes sobre aspectos de la planificación estratégica de Adritex .....	69
<i>Figura 27.</i> Grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado ...	69
<i>Figura 28.</i> Nivel de acuerdo de clientes con mercadería disponible en Adritex .....	70
<i>Figura 29.</i> Nivel de acuerdo de los clientes con el pronto servicio de empleados .....	70
<i>Figura 30.</i> Nivel de acuerdo de los clientes con el manejo de devoluciones	71
<i>Figura 31.</i> Frecuencia de inconvenientes con productos y servicios de Adritex.....	71
<i>Figura 32.</i> Comparación de Adritex con la competencia según percepción de clientes.....	72
<i>Figura 33.</i> Percepción de clientes sobre recomendar a Adritex.....	72

<i>Figura 34.</i> Resumen del análisis FODA de la empresa familiar Adritex.....	73
<i>Figura 35.</i> Resumen del análisis PEST de la empresa Adritex.....	77
<i>Figura 35.</i> Resumen del análisis de las fuerzas de Porter de la empresa Adritex.....	80
<i>Figura 37.</i> Esquema para la elaboración de la misión de Adritex .....	83
<i>Figura 38.</i> Esquema para la elaboración de la visión de Adritex .....	82
<i>Figura 39.</i> Esquema para la identificación de valores en Adritex.....	84
<i>Figura 40.</i> Matriz FOFA DODA como generador de estrategias.....	90
<i>Figura 41.</i> Matriz BCG del portafolio de productos de Adritex .....	93
<i>Figura 42.</i> Matriz Arthur A. D. Little .....	94

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar la planificación estratégica y protocolo familiar de la empresa Adritex, dedicada a la confección de prendas de vestir, de modo que asegure el crecimiento económico y la continuidad del legado familiar. Para ello, el estudio tuvo un diseño no experimental, de enfoque mixto, de alcance descriptivo y corte transversal. Se emplearon encuestas a los miembros familiares, trabajadores de Adritex y clientes para realizar el diagnóstico de la empresa, mientras que se emplearon entrevistas a los familiares directivos con el propósito de definir aquellos aspectos que generan conflictos internos y cómo es la relación empresa – familia.

Los resultados del diagnóstico determinaron la empresa se encuentra en una fase de cambios importantes que pretenden armonizar la relación empresa-familia, no obstante, aún no son evidentes y requieren de mayor desarrollo y ejecución, lo que sustentó la necesidad de una planificación estratégica y la propuesta de un protocolo familiar.

La planificación estratégica tuvo como base el modelo de planificación paralela aplicable a empresas familiares, que permitió la obtención de la visión de futuro compartida, la misión, valores y objetivos empresariales. Además, incluyó la formulación de la estrategia genérica de diferenciación y estrategia competitiva de especialización, apoyadas de los resultados del análisis Pesta, la matriz Foda y las cinco fuerzas de Porter, junto con la matriz BCG y matriz Arthur D. Little. El estudio incluyó la propuesta de un protocolo familiar con 21 artículos que resumen aspectos como la sucesión, el manejo de conflictos y la administración de la propiedad familiar.

**Palabras clave:** empresa familiar, planificación estratégica, protocolo familiar, diagnóstico empresarial, matriz FODA, análisis PESTA.



## **Abstract**

The general objective of this study was to design the strategic planning and family protocol of Adritex company, dedicated to clothing manufacture, to ensure economic growth and continuity of family legacy. To accomplish this objective, the study had a non-experimental design, with a mixed approach, cross-sectional and descriptive scope. Surveys were used with family members, employees and clients from Adritex to develop the company's diagnosis, while interviews with directive relatives were used in order to define aspects that generate internal conflicts and what the company-family relationship is like.

Results of the diagnosis revealed that the company is in a phase of important changes that seek to harmonize the business-family relationship, however, they are not yet evident and require further development and execution, which supported the need for strategic planning and proposal of a family protocol.

Strategic planning was based on the parallel planning model applicable to family businesses, which allowed obtaining a shared vision of the future, mission, values, and business objectives. In addition, it included the formulation of the generic differentiation strategy and competitive specialization strategy, supported by the results of the Pesta analysis, Swot matrix and the five Porter forces, together with the BCG and the Arthur D. Little matrix. The study included the proposal of a family protocol with 21 articles that summarize aspects such as succession, conflict management, and family property management.

**Keywords:** family business, strategic planning, family protocol, business diagnosis, SWOT matrix, PESTA analysis

## Introducción

La literatura concuerda que las empresas familiares son un terreno fértil para el conflicto (Kellermanns & Eddleston, 2007) y aspectos como la superposición entre la familia, la propiedad y las relaciones comerciales puede dar lugar a luchas que afectan tanto a la dinámica familiar como al rendimiento empresarial (Botero, Gómez, Betancourt, & López, 2015).

A pesar de que existen diferentes niveles en los tipos de conflictos entre los miembros de la familia sobre el negocio, probablemente afecten la capacidad de supervivencia de la empresa familiar (Arenas-Cardona & Rico-Balvín, 2014). Es así como, una de las formas para prevenir estos conflictos es a través de una adecuada planificación estratégica y el diseño de un protocolo familiar. La planificación guiaría el camino que debe recorrer la organización para alcanzar sus objetivos y garantizar su continuidad en el mercado, mientras que el protocolo familiar puede ser una herramienta importante para aclarar las expectativas que los miembros de la familia tienen sobre sus derechos y responsabilidades con respecto a su relación con la empresa familiar y surgen a partir de la planificación.

El interés por el desarrollo de esta investigación surge por el hecho de la existencia de inconvenientes en la gestión de la empresa ADRITEX evidenciado por la investigadora, dando a notar que, a pesar de que la empresa es una de las organizaciones más conocidas en el cantón Mocache - provincia de los Ríos y muchas personas frecuentan diariamente el lugar, la empresa se ha visto frente a un problema de estancamiento en su crecimiento. Cabe destacar que la empresa es de estructura familiar y que, además de inconvenientes en los procesos, los problemas parten de la poca comprensión de la estructura por parte del directorio familiar.

Además, la planificación estratégica puede definirse como el proceso mediante el cual se busca desarrollar e implementar planes con el objetivo de alcanzar una meta. Es así como el propósito del presente estudio consiste en diseñar la planificación estratégica y un protocolo familiar de la empresa ADRITEX con la finalidad de entregar un insumo que guíe el crecimiento económico de la empresa y asegure la continuidad del legado familiar.

## Formulación del Problema

### Antecedentes

La industria textil perteneciente al sector manufacturero y está dirigido a la producción de fibras, telas y todos sus derivados, en donde la materia prima pase por un proceso de transformación antes de ser entregado al consumidor final, ya sean uniformes de todo tipo, sábanas, pañoletas, ropa de vestir, trajes, cortinas, abrigos de pieles, entre otros. Los textiles son considerados como productos de consumo masivo indistintamente de su calidad y utilización, ya sea de uso personal o como decoración.

Este sector está conformado por varios subsectores. De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), el sector textil corresponde al código CIIU13 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020). La tabla 1 presenta la segregación del código del sector textil, donde se destacan subsectores como la preparación e hiladura de fibras textiles, tejedura de productos textiles y servicio de acabado de productos textiles.

Tabla 1.

#### *Codificación de la actividad textil*

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C13	Fabricación de productos textiles
C131	Hiladura, tejedura y acabados de productos textiles
C1311	Preparación e hiladura de fibras textiles
C1312	Tejedura de productos textiles
C1313	Servicio de acabado de productos textiles

La tabla 2 presenta cifras relevantes del sector textil en Ecuador, obtenido del portal Ecuador en Cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018). Se destaca que la industria manufacturera está comprendida por 7.740 empresas que representan el 19,35% de las empresas a nivel nacional, genera ventas por un monto aproximado de 36 mil millones de

dólares que representa el 22,56% de participación de ventas a nivel nacional y emplea al 19,35% de la población económicamente activa en el país (303.674 empleados).

El sector textil presenta una participación del 4.03% en las empresas del sector manufacturero (7.740) y el 0,35% a nivel nacional, genera ventas por un monto aproximado de 541 millones de dólares que representan el 1,50% de participación en el sector manufacturero y el 0,34% a nivel local y emplea el 3,20% de los trabajadores del sector manufacturero y el 0,62% a nivel nacional.

Tabla 2.

*Participación de las empresas del sector textil*

Descripción	Empresas	Ventas	Empleo
Industrias Manufactureras	7.740	\$ 35.991	303.674
Fabricación de productos textiles	312	\$ 541.165	9.703
Hiladura, tejeduría y acabados de productos textiles	107	\$ 366.667	6.153

*Expresado en miles de millones*

Se destaca además que el poder de negociación de los proveedores en la industria textil es alto debido a que existe una alta amenaza de integración hacia adelante, esto es, que las empresas que proveen de materia prima al sector tienen una alta probabilidad de convertirse en competencia de sus clientes (Nicolalde-Reinoso, 2017). Las empresas dedicadas a la fabricación de fibras textiles tienen la opción de participar en el mercado de corte y confección convirtiéndose en una competencia para sus clientes.

Adritex es una empresa dedicada al sector textil, por ello es prescindible conocer a través hechos veraces y reales del desarrollo de esta industria y los diversos factores que aportan a su evolución a través de los años, tanto económica como históricamente. Uno de los hechos que a su vez también se resaltan en esta investigación es el desarrollo de la empresa familiar y su importancia en la sociedad.

La empresa familiar es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto (Bañegil, Barroso, & Tato, 2011). La empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales (Lozano-Posso, 2000).

De acuerdo con cifras de Deloitte (2019), las empresas familiares sustentan la mayor parte de la economía mundial, y se estima que generan entre el 70 y el 90% del PIB mundial anualmente. Bajo esta perspectiva, la misma institución publicó un informe que recoge las conclusiones de una encuesta realizada a 791 directivos de empresas familiares de todo el mundo. En este mismo informe, los resultados revelaron que más del 50% de las empresas encuestadas estaban preparadas para el futuro en los ámbitos de propiedad, gobierno corporativo y estrategia; sin embargo, “solo el 41% señaló que su empresa estaba preparada para el futuro en términos de planificación de su sucesión” (pág. 5). Otro punto importante radica en que “sólo el 35% de los encuestados afirmó que los objetivos empresariales coincidían con los familiares” (pág. 7). En este sentido, un aspecto clave consiste en mantener unas normas, valores y principios comunes establecidos en un protocolo familiar.

Complementando lo anteriormente mencionado, el protocolo familiar es una normativa que permite regular aspectos económicos y profesionales entre la familia y la empresa para garantizar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar (Cuatrecasas, 2001).

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar. De acuerdo con Casillas, Diaz y Vásquez (2005), “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma desde el dueño hacia otros ..., de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (pág. 233).

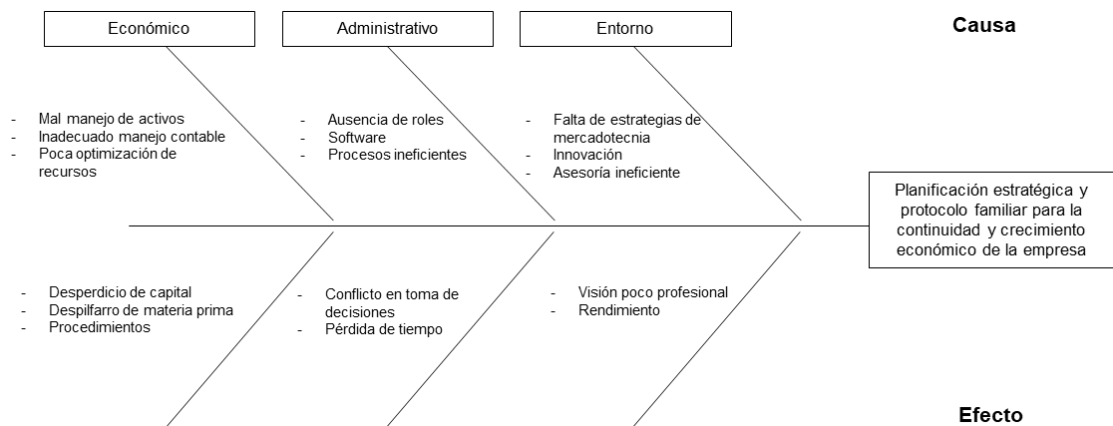
## **Contextualización del problema**

La empresa ADRITEX, ubicada en el cantón Mocache provincia de los Ríos, nace en el 2007 como una organización familiar cuyos fundadores contaban con una vasta experiencia y conocimiento hacia el sector textil siendo pionera en el cantón como la primera empresa dedicada a actividades de corte y confección masivo para instituciones escolares, y organizaciones gubernamentales.

A través de los años la empresa ha presentado un crecimiento sostenible a lo largo de los años, pero sin un rumbo fijo o a través de una planificación estratégica, lo que llevó a la organización a presentar a tiempo presente varias limitaciones en el crecimiento, provocado por el inadecuado manejo de sus estrategias y por el hecho de que la toma de decisiones se realiza de manera empírica e intuitiva.

Esta toma de decisiones sin una guía ha ocasionado que la empresa se vea enfrentada a distintos problemas, como un ineficiente manejo de sus activos, descoordinación en la planificación de la gestión del talento humano, ausencia de un manejo contable, aplicación de mejora de procesos, optimización de recursos, falta de capacitación para sus colaboradores, falta de estrategias de mercadotecnia e innovación, entre otros. A esto se suma el hecho de que la empresa no cuenta con un protocolo de familia que norme las relaciones, valores, decisiones y acciones de los familiares. Inclusive, otro principal problema radica en la dependencia de los fundadores hacia la empresa, mostrando que es difícil aún delegar el control de ciertas actividades que consideran relevantes para el negocio, provocado inconvenientes en el proceso de sucesión administrativa.

A partir de estos antecedentes, el presente estudio pretende diseñar una adecuada planificación estratégica que revierta los efectos negativos de las actuales estrategias y tomas de decisiones sin guía, además de un protocolo familiar que establezca con claridad la visión, misión, valores y objetivos en congruencia con las necesidades familiares y las del negocio.



**Figura 1.** Diagrama de causa-efecto de los problemas de la empresa ADRITEX

## Justificación

La ausencia de una planificación estratégica y de un protocolo familiar en la empresa Adritex no lo condenan a que la administración no mejore y la empresa permanezca en estado de estancamiento. Estos hechos indudablemente justifican la conveniencia de la presente investigación para el diseño de ambos modelos direccionando a sus líderes frente a los diversos problemas y otorgándole tácticas a implementar, de cómo hacerlo y como brindar monitoreo de su cumplimiento.

El diseño de la planificación estratégica y protocolo familiar llevarán a que la empresa Adritex tenga continuidad y se crezca económicamente en el mercado, brindando soporte en el proceso de sucesión, que a su vez permitirá mantener el legado familiar en el tiempo.

El presente trabajo de titulación también puede tener importantes contribuciones prácticas, tanto para profesionales de administración, como fundadores y propietarios de empresas familiares. Como profesionales, podrán usar las principales herramientas y conclusiones del estudio como insumo para realizar investigaciones en torno a empresas familiares y enriquecer la literatura sobre este tema. Por otra parte, a través del estudio, se crea un marco de acción que puede servir como guía para las pymes del sector textil y en condiciones similares a la empresa al proporcionar un marco de ayudar a las empresas familiares para desarrollar sus propias estructuras de gobierno familiar por medio del diseño de una planificación

estratégica y un protocolo que describan los procedimientos a seguir en diferentes situaciones al administrar las relaciones entre los subsistemas de familia, empresa y propiedad.

La aplicación del estudio también entrega nuevas perspectivas sobre la planificación estratégica en empresas familiares. Por ello, futuros estudios podrían plantear la necesidad de identificar diferencias en las planificaciones estratégicas dependiendo del sector o del campo de acción. Inclusive, pudieran plantear posibles hipótesis sobre si la planificación estratégica pudiera influir positivamente en el crecimiento económico de las organizaciones familiares.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX dedicada a la confección de prendas de vestir para el crecimiento económico y continuidad del legado familiar.

### **Objetivos Específicos**

- (a) Identificar aspectos teóricos y estudios previos en el contexto del sector textil sobre planificación estratégica y protocolo familiar para conocer la operación de la industria.
- (b) Establecer la metodología apropiada para el diagnóstico de la situación actual de la empresa ADRITEX
- (c) Desarrollar el proceso de planificación estratégica aplicando un modelo de planificación familiar idóneo y relacionado con el diagnóstico de la empresa.
- (d) Diseñar el protocolo familiar de la empresa ADRITEX que garantice la continuidad del negocio familiar.



## **Preguntas de Investigación**

En congruencia con los objetivos de la investigación se plantean las siguientes preguntas:

- (a) ¿Cuáles son las principales teorías y estudios en el contexto del sector textil relacionados con la planificación estratégica y protocolo familiar?
- (b) ¿Cuál es la metodología apropiada para la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa ADRITEX?
- (c) ¿Cuál es el modelo de planificación estratégica aplicado a la empresa ADRITEX y que brinde los resultados esperados?
- (d) ¿Bajo qué parámetros es diseñado el protocolo familiar de la empresa ADRITEX que garantice la continuidad del negocio familiar?

## **Limitaciones**

Se destacan limitaciones en tiempo y unidad de análisis. En primer lugar, el desarrollo del estudio contempla dos aspectos: la planificación estratégica y el diseño de un protocolo familiar los cuales manejan un amplio contenido de la gestión del negocio, por lo que se requiere un tiempo considerable para la consecución de los objetivos planteados en el estudio.

En segundo lugar, la unidad de análisis del estudio está conformada por los miembros de la familia en el negocio, trabajadores y clientes. Sin embargo, dada las condiciones actuales de la pandemia en el Ecuador, el proceso para alcanzar la unidad de análisis supone de importantes esfuerzos adicionales para la obtención de información relevante en el desarrollo del estudio.

## **Delimitaciones**

El proyecto se llevará a cabo en la empresa Adritex, localizada en el cantón Mocache, provincia de los Ríos, por lo que los resultados expuestos corresponden al contexto de la mencionada organización. El tiempo de ejecución del estudio es de cuatro meses, que comprende el período de mayo a agosto de 2020. Cabe mencionar que el estudio corresponde a una

propuesta de diseño de planificación estratégica paralela y protocolo familiar, por lo que la evaluación de la incidencia de estas variables en el crecimiento económico es parte de estudios futuros. De igual manera, el estudio aborda las etapas de pensamiento estratégico y formulación de estrategias, por lo que la puesta en marcha y evaluación continua requiere de la ejecución de dichas estrategias.

## **Capítulo I. Marco teórico**

### **Empresa Familiar**

Por conocimiento general, la empresa familiar se define como aquella entidad o institución cuya propiedad pertenece en su totalidad o parcialmente a una o a varias personas miembros de la misma familia, involucradas en la gestión u organización del negocio. Belausteguigoitia (2012) complementa esta definición, señalando que estas empresas tienen una vocación de continuidad, es decir, planean transmitir el patrimonio a las siguientes generaciones.

A diferencia de otras estructuras organizacionales, las empresas familiares se caracterizan por el dinamismo entre dos sistemas de referencia que son la parte emocional (familia) y profesional (empresa). Michael-Tsabari y Lavee (2012) señalan que el error que cometen las empresas es considerar ambos sistemas marginalmente. En este sentido, los miembros de una familia pueden presentar metas y valores en competencia, que pueden estar originados por conflictos complejos. Varios de los miembros de la empresa familiar también pueden tener diversos roles, causando en la mayoría de los casos confusiones o ambigüedades de rol.

Según Zachary (2011), la conceptualización de la empresa familiar debe incluir una perspectiva multidisciplinaria de la estructura dinámica y compleja de la empresa, que es una entidad administrada principalmente por miembros de la familia. Es así que, el rol del sistema familiar en la conceptualización de la empresa familiar es crucial para comprender cómo emergen y se sostienen este tipo de negocios.

Existen cuatro fórmulas en un negocio familiar y cuyos modelos teóricos son explicados en la siguiente sección. Estas cuatro fórmulas son: (a) Trabajo familiar, cuando los miembros de la familia desarrollan su carrera profesional dentro del negocio; (b) Dirección familiar, en las que los miembros de la familia sólo pueden formar parte del negocio si están preparados para ejercer un cargo directivo; (c) Gobierno familiar, donde la familia se únicamente en el consejo de administración concentra sin afectar el día a día de la actividad empresarial; y (d) Familia empresaria, en la que los miembros de la familia son propietarios de participaciones empresariales en distintas empresas de *holding* familiar (Tapies, 2018).

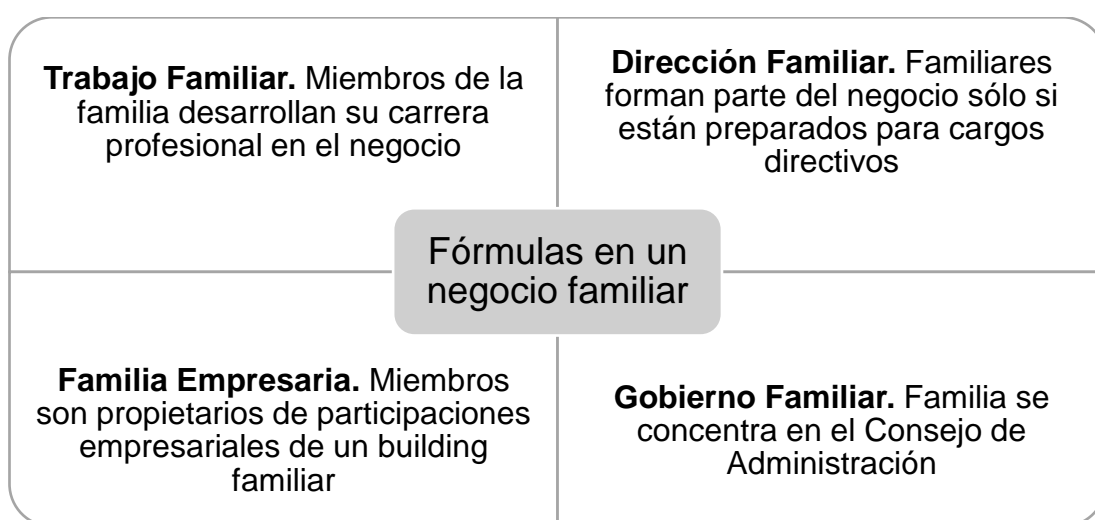


Figura 2. Fórmulas en un negocio familiar

A lo largo de la historia han existido diversas historias tanto de éxito como de fracaso con consecuencias muy adversas para las empresas familiares. Es por ello por lo que Tapies (2018) reúne cinco errores típicos de las empresas familiares, relacionados con aspectos hereditarios, de dinero, de afecto o de actitud que terminan afectando a la familia y al negocio. Estos cinco errores que se deben evitar son:

- (a) Síndrome del ADN. Representa el error por excelencia en el negocio familiar, sobre todo para la primera generación, que explica la creencia de que los hijos de un buen empresario son igual de buenos empresarios. Al contrario de esta creencia, los hijos pueden y deben ser propietarios responsables de su parte de la empresa familiar como accionistas; no obstante, pueden ser

desde un trabajador en un cargo acorde a sus necesidades como un buen directivo si tiene la preparación requerida.

- (b) Confundir los lazos de afecto con lazos contractuales. Es común que las relaciones familiares se rijan por el cariño y el afecto. Sin embargo, en la empresa los trabajadores son contratados de acuerdo con su experiencia, competencias y habilidades, por lo que es imperioso separar ambos criterios para evitar conflictos.
- (c) No respetar las reglas del mercado. Usualmente los accionistas esperan un reparto de dividendos y un crecimiento del valor de sus acciones. En una empresa familiar, ocurre o debería ocurrir lo mismo. El hecho de que la siguiente generación sepa que heredará el negocio no significa que en el presente no se deba crear valor y repartir una parte de ese valor en forma de dividendos. De hecho, ellos también deben tener sus motivaciones e incentivos para sentirse accionistas implicados y responsables
- (d) Retrasar la sucesión. Este es uno de los errores más comunes. Sin considerar la edad del actual líder, la experiencia demuestra que es complejo asumir cuando ha llegado el momento de ceder las riendas del negocio a la siguiente generación. De por medio existen excusas para mantenerse en el puesto y retrasar el inicio del proceso de sucesión. Realizar el proceso con antelación y eficiencia es una de las mejores prácticas que garantiza la supervivencia de la empresa familiar.
- (e) “A nosotros no nos pasará”. De acuerdo con el autor de estos cinco errores, sentirse a salvo de sufrir las consecuencias de cometer uno sólo aumenta cometer estos errores aumenta la probabilidad de repetirlos. Por ello, la honestidad, la humildad y la capacidad de detectar debilidades tanto en la empresa como en la familia es crucial para prevenir los problemas y darles pronta solución.



*Figura 3.* Errores típicos de las empresas familiares

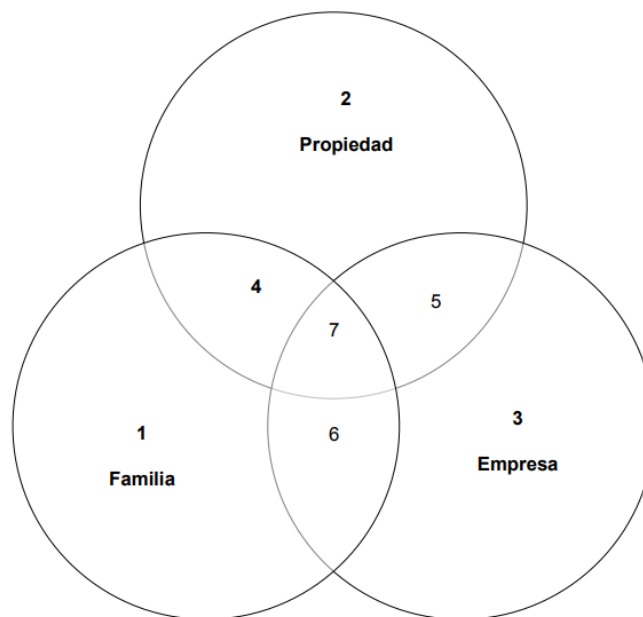
### **Modelos conceptuales de la Empresa Familiar**

La empresa familiar es un término muy complejo, puesto que está integrada por tres dimensiones: (a) familia, (b) empresa y (c) propiedad; y la principal causa para que estas empresas se estanquen o no perduren se debe a los conflictos que se generan en esta interrelación. Tomando como base la definición de empresas familiares, existen diversos modelos que analizan los rasgos característicos de estas organizaciones y su naturaleza (Madero, Pereyra, & Hulcab, 2015).

#### **Modelo de los tres círculos**

Davis y Taguiri crearon en la Universidad de Harvard en el año 1982 uno de los modelos más difundidos, conocido como el Modelo de los Tres Círculos. Este modelo describe a las empresas familiares como subsistemas independientes pero interrelacionados, empresa, propiedad y familia, más cuatro áreas de intersección que representan los diversos roles que desempeñan los miembros del negocio simultáneamente. Explicado más a detalle, cada círculo representa a un grupo de personas con características particulares dentro de la empresa familiar. Por otra parte, las intersecciones representan los grupos de personas que presentan dos o tres características identificadas por el modelo.

El razonamiento del modelo de los tres círculos se fundamenta en que cada subsistema posee sus propias normas, reglas de relación, reglas de pertenencia, límites y estructura organizacional que responde a sus propias necesidades (Mora, 2005). Así, el modelo se convierte en una herramienta útil para esquematizar las estructuras de cada sistema y comprender sus interrelaciones; en otras palabras, identificar la fuente de los conflictos interpersonales, así como los roles, prioridades y límites de las empresas familiares.



*Figura 4.* Modelo de los tres círculos. Tomado de Davis, J., & Tagiuri, R. Bivalent Attributes of the Family Firm. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute (1982).

La Figura 4 presenta gráficamente el desarrollo del modelo de los tres círculos y que permite analizar a profundidad la problemática de las relaciones familiares y empresariales. Por ejemplo, un integrante de la familia que labore en la compañía, pero que no tenga participación en la propiedad (subsistema 6) podría favorecer oportunidades de empleo que aquel integrante que tiene parte de la propiedad, pero que trabaje en algún otro lado (subsistema 4) o un subordinado que no tiene intereses familiares ni en la propiedad.

El sistema de la propiedad busca el mantenimiento de la armonía accionaria y la gestión del patrimonio familiar con el propósito de aumentarlo. Entre sus actividades críticas se destaca la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionario, la elección de los miembros del consejo de administración y la selección del sucesor. El sistema de la familia busca la armonía familiar y el desarrollo de sus miembros. Entre las actividades críticas que desempeñan, destaca la identificación de misión y acuerdo familiar, diseño y gestión efectiva de los miembros de control familiar, y la gestión de los conflictos familiares. En el sistema de la empresa, los miembros buscan la máxima eficacia, el mejor clima organizacional y el continuo desarrollo organizativo. Las actividades críticas que destacan son el diseño de la estructura organizacional, la gestión del cambio e innovación y el diseño de políticas de recursos humanos (Belausteguigoitia, 2012). La tabla 3 explica a detalle cada subsistema del modelo de los tres círculos.

Tabla 3.

*Definiciones estructurales de los negocios familiares*

N°.	Representación
1	Accionistas de la empresa que no son familiares y no trabajan en la empresa
2	Familiares que no son accionistas y no trabajan en la empresa
3	Directivos de la empresa que no son familiares, ni accionistas
4	Accionistas no familiares que son directivos de la empresa
5	Accionistas de la empresa que son familiares, pero no trabajan en ella
6	Familiares que son directivos o gerentes de la empresa
7	Accionistas familiares que son directivos o miembros del consejo de administración de la empresa

Fuente: Tomado de Davis, J., & Tagiuri, R. Bivalent Attributes of the Family Firm. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute (1982).

## Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)

A pesar de que el Modelo de los Tres Círculos de David y Tagiuri (1982) es útil para explicar el estado de una empresa familiar, éste se ve modificado con el pasar del tiempo a medida que las tres dimensiones evolucionan. Por ello, el modelo evolutivo tridimensional (MET) de Gersick et al. (1997) explica cómo debe guiarse la empresa familiar considerando el cambio en sus tres dimensiones.

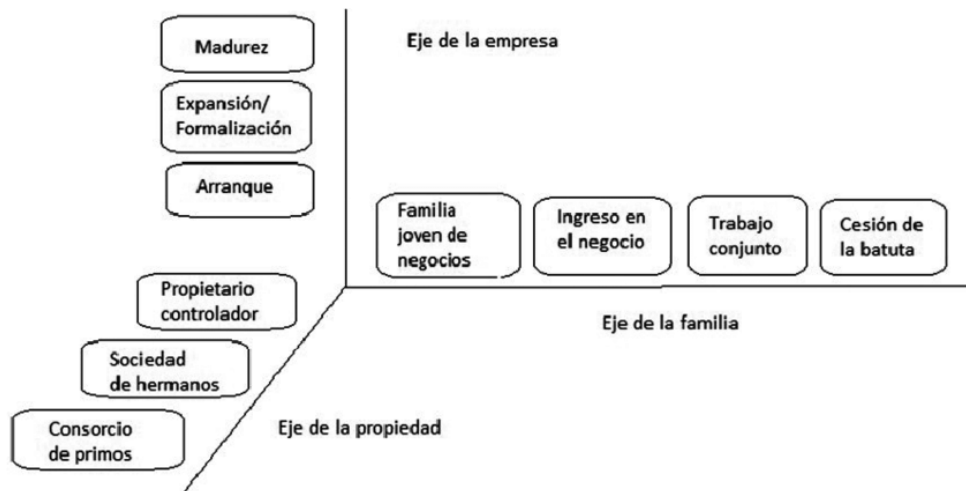


Figura 5. Modelo Evolutivo Tridimensional MET. Tomado de Gersick, D. Empresas Familiares generación a generación. México: Mc GrawHill (1997).

## Enfoque del ciclo de vida

De acuerdo con Prior (2012), el enfoque del ciclo de vida consta de cinco etapas en los intentos de desarrollo de la empresa para evaluar el negocio familiar y sus integrantes con respecto a la variación cíclica:

- (a) Existencia (también conocida como la etapa empresarial)
- (b) Supervivencia (etapa de crecimiento)
- (c) Éxito (madurez)
- (d) Renovación (eficiencia)
- (e) Rechazo

Es así que las empresas familiares requieren planificar las actividades personales y de desarrollo que enfrentan en el futuro, guiándose a partir de su etapa en su ciclo de vida evolutivo.



## **La teoría de la agencia**

Debido a la naturaleza intrincada de las relaciones de agencia entre propietarios y gerentes (agentes), como resultado de los efectos tanto del altruismo como del nepotismo, existen altos costos asociados con el manejo de estas relaciones. A partir de ello, la teoría de la agencia establece que los objetivos de las partes interesadas pueden no estar todos alineados y los costos para la empresa están implícitos (Poza, 2010). La teoría de la agencia es una manera de exponer las intersecciones de los subsistemas en el modelo de los tres círculos.

## **La perspectiva estratégica:**

Esta teoría fue desarrollada por Ernesto Poza (2010) como consultor de más de 100 empresas familiares. El autor identificó dos problemas principales que los dueños de negocios familiares perciben como desafíos para sus negocios:

1. Existe un creciente individualismo en la generación más joven, que considera a las empresas familiares como un pasado que ya no podría competir entre las organizaciones internacionales.
2. Existe un temor creciente por parte de la generación más joven de que los propietarios salientes nunca renuncien al poder sobre el negocio. Es posible que estos dos factores puedan explicarse por extensiones de la teoría de sistemas (Poza, 2010, pág. 14).

## **La vista basada en recursos**

Este enfoque basado en recursos representa la forma en que los aspectos únicos de una empresa familiar pueden ser una fuente de ventaja competitiva. El modelo señala que el rol propietario-gerente-emprendedor generalmente superpone sus funciones con las actividades de un funcionario de la empresa familiar, lo que permitiría agilizar el negocio y así crear una ventaja competitiva. De esta forma, el sentido de comunidad y longevidad inspirada puede mejorar el desempeño de la empresa al garantizar la transferencia de conocimientos y habilidades (Prior, 2012).

## **La perspectiva de la mayordomía**

De acuerdo con Poza (2010), esta perspectiva señala que los miembros de la familia ven el negocio como una extensión de sí mismos y un legado que buscan mantener a toda costa. Por consiguiente, dentro de sus objetivos prioritarios se encuentra el sentido de orgullo extremo y puede actuar como un agente de éxito o fracaso inminente. Esta teoría indica que los propietarios aprecian el legado, preparan a la siguiente generación y se convierten en una sólida base de competencia para la asesoría (Prior, 2012).

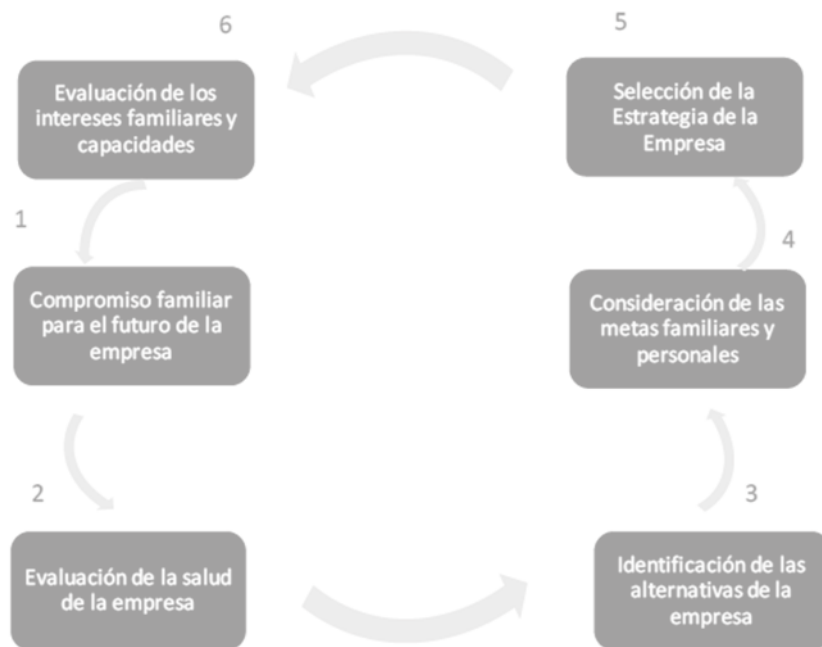
## **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite determinar el qué hacer y cómo hacer de una empresa, es decir, señala el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas planteadas, teniendo en cuenta los factores de su entorno (Romero A. F., 2010). De acuerdo con Borrego, Moreno y Cuarenta. (2010), la planeación estratégica aborda seis pasos que son importantes en el crecimiento empresarial: (a) analiza los escenarios para detectar oportunidades y riesgos; (b) define una visión de futuro para fijar el rumbo; (c) selecciona las estrategias para unir el presente con el futuro deseado; (d) asigna una misión a la organización; (e) diseña la estructura más adecuada para esa misión; y (f) prepara por escrito un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la organización.

Borrego, De La Garza y Moreno (2008) indicaron que existen cinco modelos de planificación estratégica orientados a la empresa familiar: (a) interdependencia de planificación empresarial y de la familia; (b) proceso de administración estratégica; (c) sostenibilidad de la empresa familiar, (d) proceso de gestión estratégica de la empresa familiar; y (e) proceso de planificación paralela. A continuación, se explica brevemente cada uno de los modelos y se profundiza el modelo de planificación paralela que se implementará en el desarrollo del estudio.

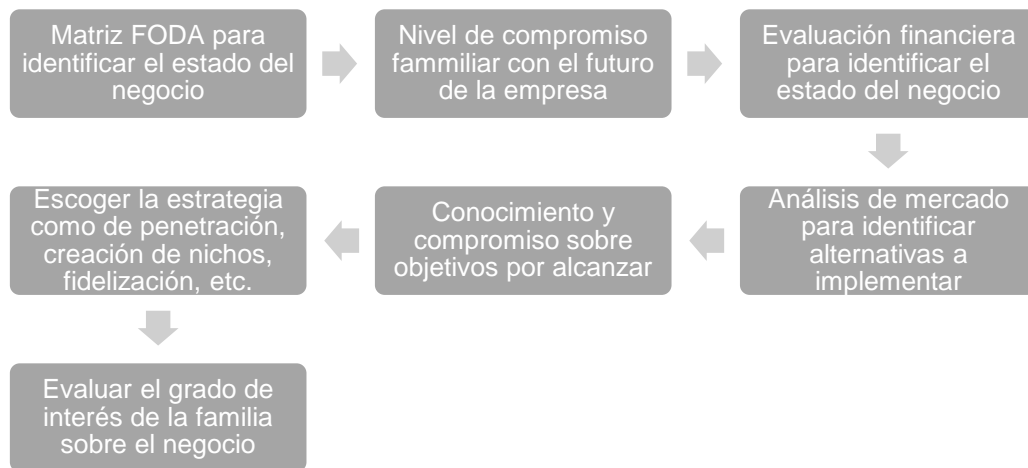
## Modelo de interdependencia de planificación empresarial y familiar

Este primer modelo de Ward y Gallo (1992) presenta el nivel de compromiso e interdependencia entre la familia y la empresa. El modelo inicia con la planificación estratégica al asumir el compromiso familiar y que permite determinar el futuro de la empresa, a través del equilibrio entre las metas familiares y personales, previa evaluación de la situación de la empresa. De esta forma, se elige una estrategia que se ajuste al compromiso de los familiares. Bajo este modelo, se considera la retroalimentación constante al sistema al evaluar los resultados obtenidos.



*Figura 6.* Interdependencia de la Planificación Empresarial y de la Familia. Tomado de Ward, J. L., & Gallo, M. A. *Protocolo familiar*. Pamplona: Technical Note DGN-448, IESE Business School, Universidad de Navarra (1992).

Para su aplicación, los autores del modelo proponen siete pasos, presentados a continuación:



*Figura 7.* Pasos para aplicación del modelo de interdependencia de planificación. Tomado de Ward, J. L., & Gallo, M. A. *Protocolo familiar*. Pamplona: Technical Note DGN-448, IESE Business School, Universidad de Navarra (1992).

### **Modelo del proceso de la administración estratégica**

Este modelo propuesto por Sharma, Chrisman y Chu (1997), se enfoca en el cumplimiento de objetivos como diferencia entre una empresa familiar de una no familiar. Este proceso se lleva a cabo mediante un diagrama que presenta el modelo dinámico e interactivo de los objetivos, desarrollar e implementar estrategias y evaluar el desempeño organizacional. Además, también determina la influencia, los intereses y los valores de la familia en el negocio familiar.



Figura 8. Proceso de administración estratégica. Tomado de Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. Strategic management of the family business: past research and future challenges. Family Business Review, 1-35 (1997)

### Modelo de Sostenibilidad de la empresa familiar

Este modelo desarrollado por Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999), propone que la sostenibilidad es una función que cumple con los objetivos familiares y empresariales, incluidas las operaciones realizadas en estos dos sistemas (Figura 9).

El principal objetivo que persigue el modelo es identificar los recursos, relaciones y operaciones que deberán desarrollarse tanto en la familia como en la empresa, de tal manera que garanticen la sostenibilidad del negocio familiar. Bajo este contexto, la familia es concebida como una analogía del negocio, que permite obtener resultados permanentes y exitosos y comprender los inconvenientes que pueden ocurrir.

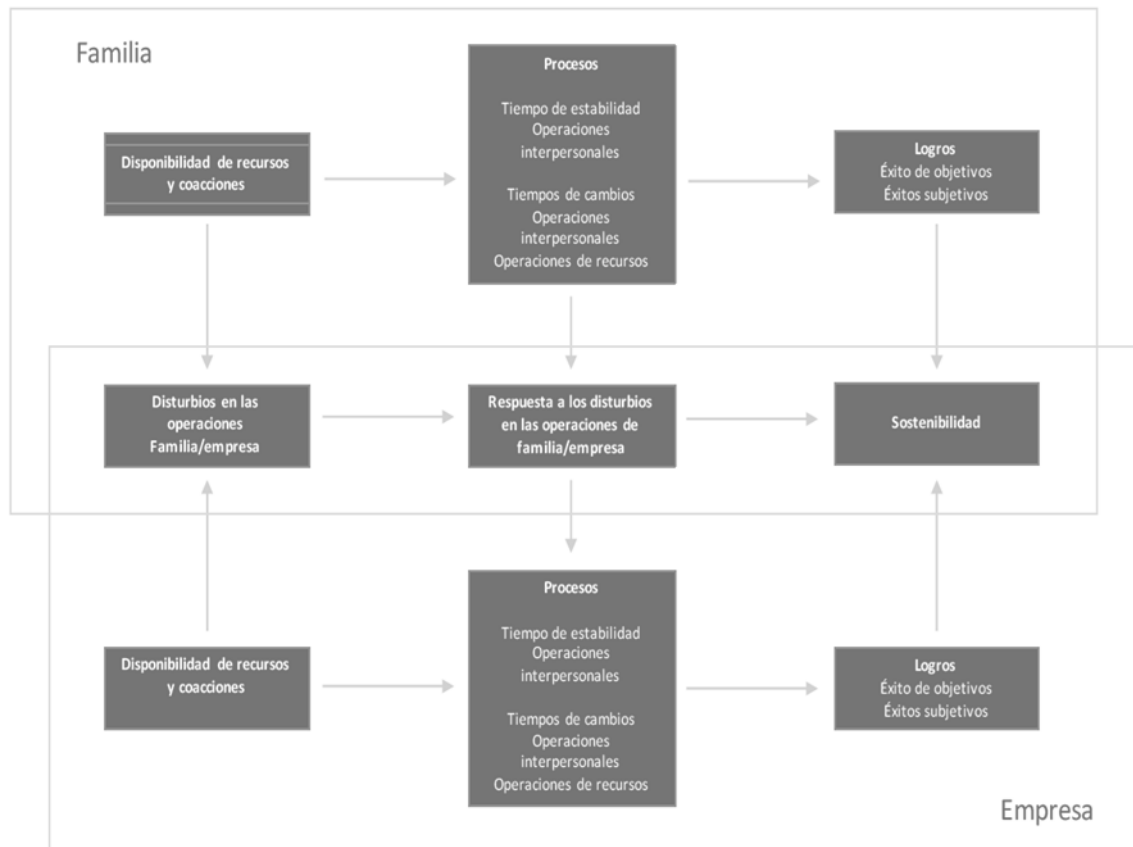


Figura 9. Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares. Tomado de Stafford, K., Duncan, K., Dane, S., & Winter, M. A research model of sustainable family business. Family Business Review, 197-208 (1999)

## Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar

Ussman (2004), creador de este modelo, establece la relación de dos componentes: (a) un esquema de análisis situacional y (b) un esquema de gestión estratégica. Este modelo combinado de administración mezcla tanto objetivos familiares como empresariales.

## Modelo de Planificación Paralela

Todas las organizaciones necesitan realizar un efectivo proceso de planificación para sobrevivir, crecer y sostenerse. En este sentido, las empresas se ven obligadas a planificar por presiones competitivas, clientes, proveedores, impuestos, bancos, empresas conjuntas o adquisiciones. Las empresas inclusive pueden planificar de manera reactiva, realizando

cambios basados en la competencia, o adaptándose por medio de cambios en el mercado o el entorno, o anticipando estratégicamente fuerzas competitivas y ambientales. Todas las empresas tienen alguna forma de planificación, ya sea formalmente documentada e implementada, o informal y reactiva. La planificación es reconocida como un importante impulsor del éxito empresarial (Araya, 2017).

De acuerdo con Casillas, Díaz y Vasquez (2005), las fuerzas externas que impulsan la planificación empresarial no fomentan la planificación de la familia empresarial, puesto que los fundadores se centran en los negocios y, por lo general, no ven la necesidad de planificación familiar, especialmente la participación de sus hijos y consideran que este proceso es asumido y natural. La segunda generación, por otra parte, anticipa que sus hijos se unirán con algo de planificación. No obstante, la planificación formal generalmente se desencadena cuando la tercera generación se involucra, uniéndose a la empresa como empleados y propietarios potenciales. Es aquí cuando las familias de negocios de tercera generación sin procesos de planificación carecen de las herramientas para administrar una familia que se está volviendo más grande y compleja. En esta fase, la familia enfrenta desafíos muy específicos sobre: (a) empleo familiar y compensación, (b) planificación y sucesión profesional, (c) transferencias de propiedad, (d) dividendo versus reinversión y (e) toma de decisiones compartida entre generaciones.

Las familias y sus negocios deben abordar el cambio en el ciclo de vida porque es una realidad biológica inevitable. En una empresa familiar, los gerentes y los propietarios tienen la mayor influencia durante sus años adultos, desde alrededor de los 30 años hasta que alcanzan su punto máximo en sus 60 o 70 años. Bajo este contexto, todas las empresas enfrentan desafíos creados por los ciclos de vida de la industria y la organización. La adición de las fuerzas del ciclo de vida individual y familiar es lo que hace que la planificación de negocios familiares sea única. Además, el hecho de que los miembros de la familia están íntimamente involucrados como empleados y propietarios permite que sus ciclos de vida también tengan un impacto en el negocio. La combinación de transiciones y eventos continuos de la vida dentro de los sistemas familiares y comerciales

hace que sea imperativo comprender los desafíos de planificación impulsados por los ciclos de vida familiar y comercial (Borrego et al., 2010).

Uno de los desafíos más serios que enfrentan las empresas familiares es que sus negocios pueden tener planes excelentes y bien diseñados, pero es posible que la familia nunca haya discutido temas como la sucesión o incluso asuntos cotidianos como el empleo familiar y la compensación. A menudo, estas empresas no poseen planes específicos relacionados con carreras familiares, propiedad o toma de decisiones hasta que un conflicto o crisis desencadene una respuesta. Además, es conocido que, sin planificación, surgen problemas internos en la organización, tales como propietarios descontentos con preguntas sin respuesta en reuniones sociales familiares, familiares que laboran internamente descontentos y discutiendo temas familiares en las reuniones de la junta, entre otros (Carlock & Ward, 2010). Existen muchas razones para esta desconexión de planificación, incluida la diferencia significativa en la planificación de un negocio frente a la planificación de una familia (Tabla 4).

De esta forma, las familias empresariales multigeneracionales necesitan procesos alineados de planificación y toma de decisiones para garantizar el rendimiento y proteger tanto a la familia como a la empresa de conflictos innecesarios. De igual manera, es relevante planificar la participación y el liderazgo de la familia, claridad en el papel de la familia en la empresa, convirtiéndolo en una ventaja competitiva. Sin embargo, pueden interponerse muchos obstáculos, especialmente en la planificación de los roles de sucesión y propiedad. En algunas culturas, discutir la sucesión o la propiedad se percibe como inapropiado, y en todas las culturas, los líderes familiares superiores pueden resistir la planificación de la sucesión porque lo ven como una amenaza para sus roles de liderazgo, eligiendo en cambio retrasar el proceso asumiendo que la próxima generación no está aún lista o los problemas involucran riesgos muy elevados y controversiales. Los ejecutivos familiares también pueden resistirse a organizar reuniones familiares por temor a la interferencia familiar con el negocio o perder el control sobre el proceso de toma de decisiones.



Tabla 4.

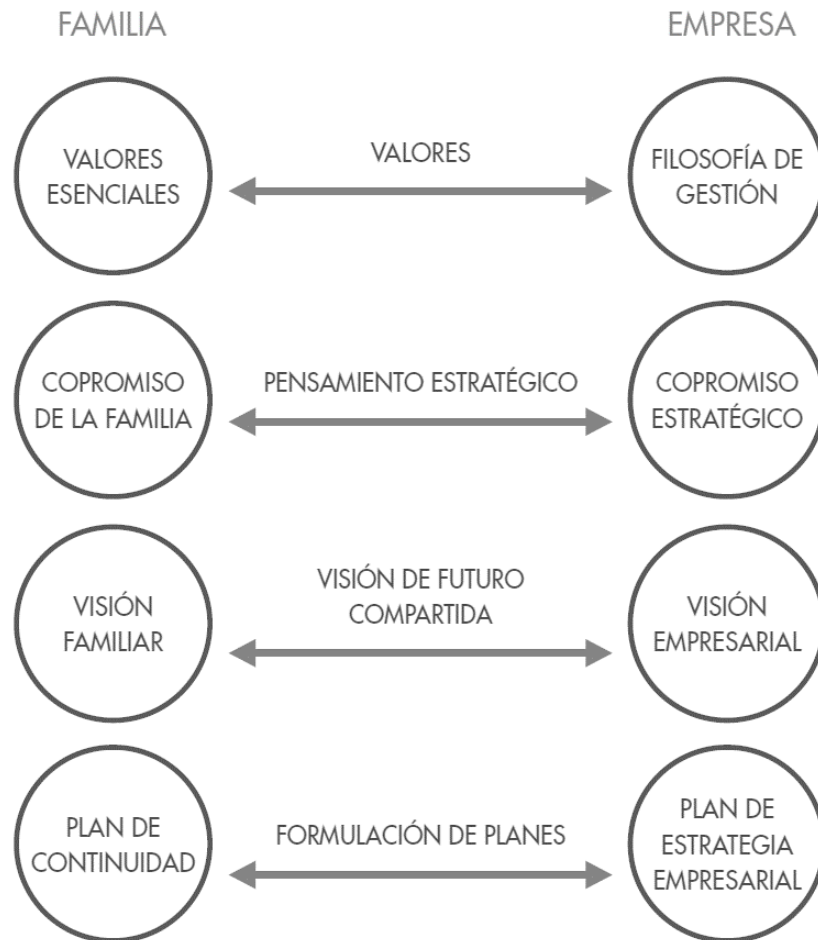
*Planificación empresarial versus familiar*

Comportamiento	Planificación Empresarial	Planificación Familiar
Estilo	Formal	Informal
Calendario	Anual	Generacional
Rendimiento	Financiero	Emocional
Familia	De gestión	De autoridad
Información	Privada	Compartida

Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. *The Parallel Planning Process*. En *Strategic Planning for the Family Business*. A Family Business Publication. (págs. 24-48). London: Palgrave Macmillan (2001).

La planificación conjunta familia-empresa ayuda a los miembros de la familia y a la gerencia a comprender los factores críticos para el crecimiento comercial a largo plazo y permite construir un compromiso familiar. A su vez, proporciona una base para coordinar, dirigir y controlar las actividades del negocio. Estos objetivos tienen un significado especial para una empresa familiar preocupada por los desafíos adicionales de la administración y la sucesión de la propiedad mientras se mantienen las relaciones familiares (Carlock & Ward, 2001).

A partir de estos antecedentes, surge el Proceso de Planificación Paralela (PPP por sus siglas en inglés) como una oportunidad para abordar las expectativas, el cambio y el conflicto, que representan tres elementos presentes en todas las relaciones familiares. Muchas empresas familiares están impulsadas por un conjunto ampliado de objetivos relacionados con la administración y el legado familiar y reconocen la contribución de la planificación para enfrentar el desafío de mantener y crear un 'negocio sostenible (Araya, 2017).



*Figura 10.* Modelo de proceso de planificación paralela. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

Carlock y Ward (2003) fueron quienes propusieron el modelo de Proceso de Planificación Paralela (PPP), el cual aborda dos temas: familia y empresa. Con respecto a la familia, el modelo PPP aborda los valores, el compromiso y la visión familiar y el plan de continuidad. En lo que respecta a la empresa, involucra temas como filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan estratégico.

En términos de la empresa, el modelo PPP está constituido por la filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. El modelo indica que, en conjunto, la empresa y la familia establecen valores, pensamiento estratégico, visión, diseño de planificación, plan de continuidad y de negocios. La figura 11 exhibe a detalle el proceso de planificación paralela.

El proceso de planificación paralela (PPP) posee su grado de complejidad e incluso su implementación puede tomar años. De acuerdo con Araya (2017) se deben considerar las siguientes fases para la formulación del PPP: (a) desarrollo del pensamiento estratégico, (b) formulación de la estrategia y (c) puesta en práctica y reformulación. En el presente proyecto se plantea la consecución de las primeras dos fases.

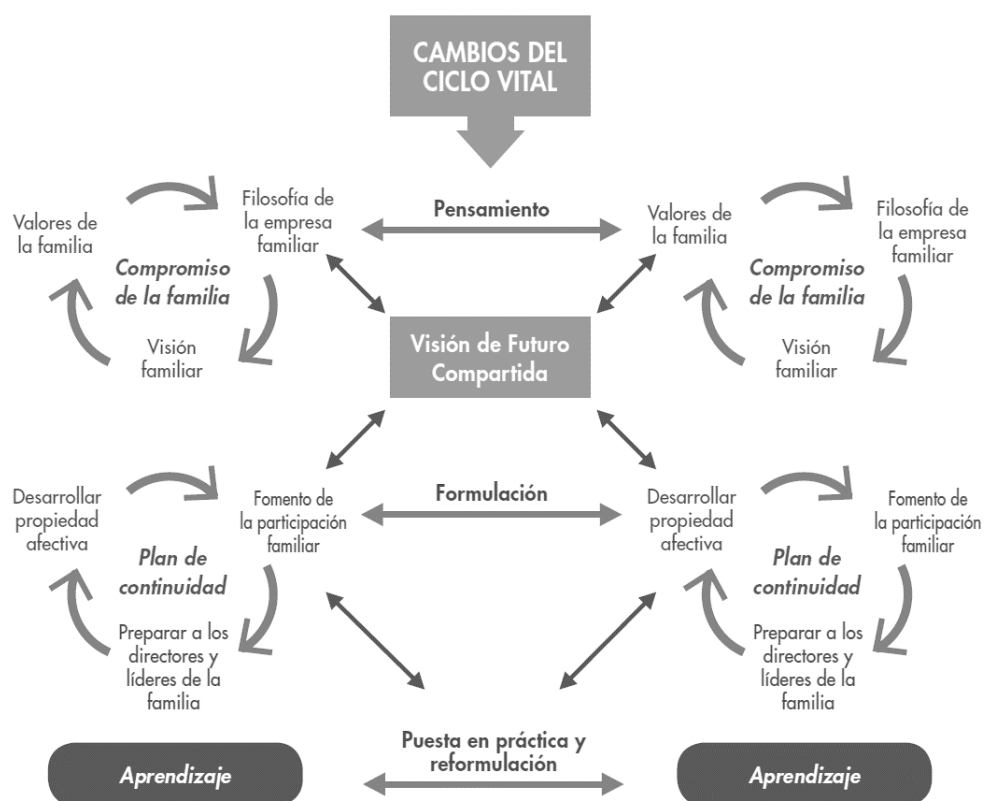


Figura 11. Fases de la planificación familiar y empresarial compartida. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresarial. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

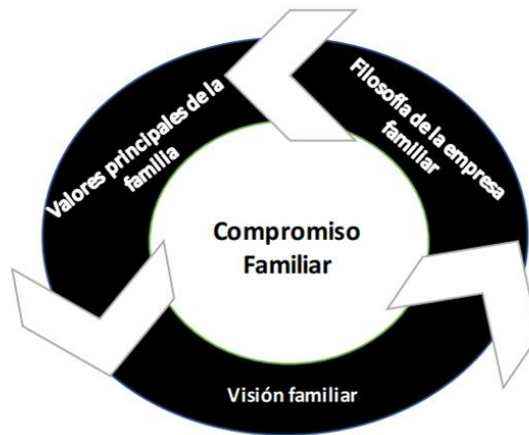
A partir de estas tres fases, la empresa familiar consigue un aprendizaje organizacional que le permite determinar las habilidades importantes y requeridas para funcionar óptima y eficiente en búsqueda de la continuidad del negocio de generación en generación. El desarrollo de una planeación del sistema empresarial y familiar (PPP) se muestra en la figura 10.

### ***Desarrollo del pensamiento estratégico.***

La primera fase que consiste en el desarrollo del pensamiento estratégico permite definir los aspectos de planificación más adecuados para el negocio familiar, a través de la sinergia de los compromisos y valores tanto de la familia como de la empresa. Es por esta razón que es importante la realización de una investigación exhaustiva del sistema familiar, con el propósito de evaluar los principios que rigen las decisiones, relaciones y la visión familiar y empresarial (Carlock & Ward, 2010).

Dentro del estudio también es necesario considerar la dirección de la empresa por medio de valores, objetivos, visión y planes relacionados con la actividad del negocio y en función del tamaño del mercado, productos y clientes. De esta manera, se obtiene información valiosa sobre el grado del compromiso familiar por mantener la propiedad del negocio, niveles de responsabilidad y definición del compromiso de dirección, que se convertirá en una inversión de pensamiento estratégico sobre una visión compartida, lo que conducirá al desarrollo de estrategias para controlar la continuidad (Araya, 2017).

En primera instancia, la empresa familiar requiere establecer un marco de control para revisar los tres elementos del modelo que se exponen en la Figura 12. A través de esta exploración, el resultado será el producto de un proceso participativo de diálogo familiar, denominado como la “Declaración de compromiso familiar” (Carlock & Ward, 2003). La idea detrás de esta declaración es volver menos complicado el proceso de creación de los objetivos y metas familiares alineados con los de la empresa, además de una reducción considerable de conflictos por la falta de compromiso y por diferencias en las visiones.



*Figura 12.* Pensando en el compromiso familiar. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

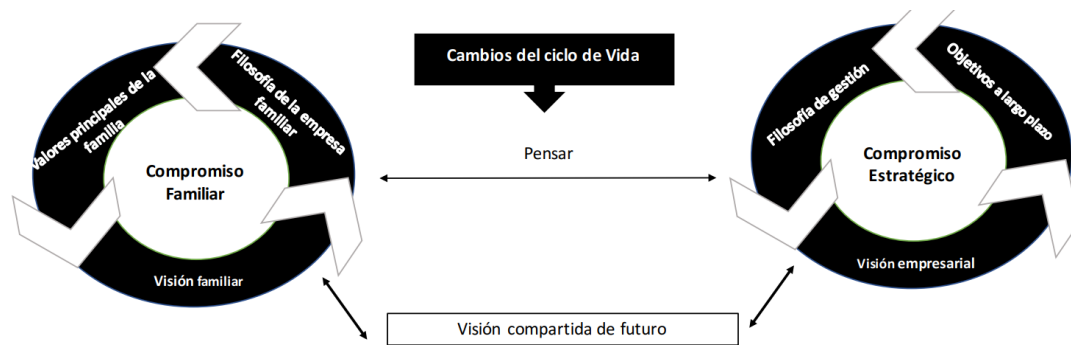
En una siguiente instancia, es necesario determinar el compromiso estratégico de la empresa. Para esto, la dirección requiere seguir los tres pasos descritos en la Figura 13 (Carlock & Ward, 2003). Dicho proceso de interacción puede verse afectado por el ciclo de vida de las industrias y organizaciones, o puede verse afectado por cambios en la familia a través del tiempo.



*Figura 13.* Pensando en el compromiso estratégico. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

La visión de futuro compartida de ambas realidades es el resultado de ambas instancias. Los autores del modelo señalan que este proceso emula una herramienta poderosa que elimina los posibles inconvenientes que se

suscitan en el día a día tanto en la empresa como en la familia y se enfoca en los valores, objetivos y la visión del futuro compartida y consensuada. Esta consecuencia retrata la base para guiar la toma de decisiones en un escenario de armonía e interdependencia entre la familia y la empresa, y conduce a la siguiente etapa del proceso.



*Figura 14.* Pensamiento estratégico de la familia y del negocio. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

### ***Formulación de la estrategia.***

La segunda fase corresponde a la formulación de la estrategia. En esta etapa se establece la estrategia empresarial cuyo propósito es dar continuidad al negocio familiar. Esta es la razón por la cual los miembros de la familia deben participar en la administración de la propiedad y de la gerencia de la compañía. Los resultados conducirán al desarrollo y la construcción de planes para definir las actividades requeridas y alcanzar los objetivos, metas y visión corporativos y familiares (Borrego et al., 2010; Carlock & Ward, 2010).

En relación con la familia, esta primera etapa termina con el producto tangible denominado “Plan de Continuidad de la empresa familiar” (Figura 11). El desarrollo del plan requiere del desarrollo de una propiedad efectiva, el fomento de la participación de la familia en el negocio, y la preparación de los directores y líderes de la familia (Carlock & Ward, 2003). La Figura 15 explica a detalle los pasos para la creación de dicho plan.

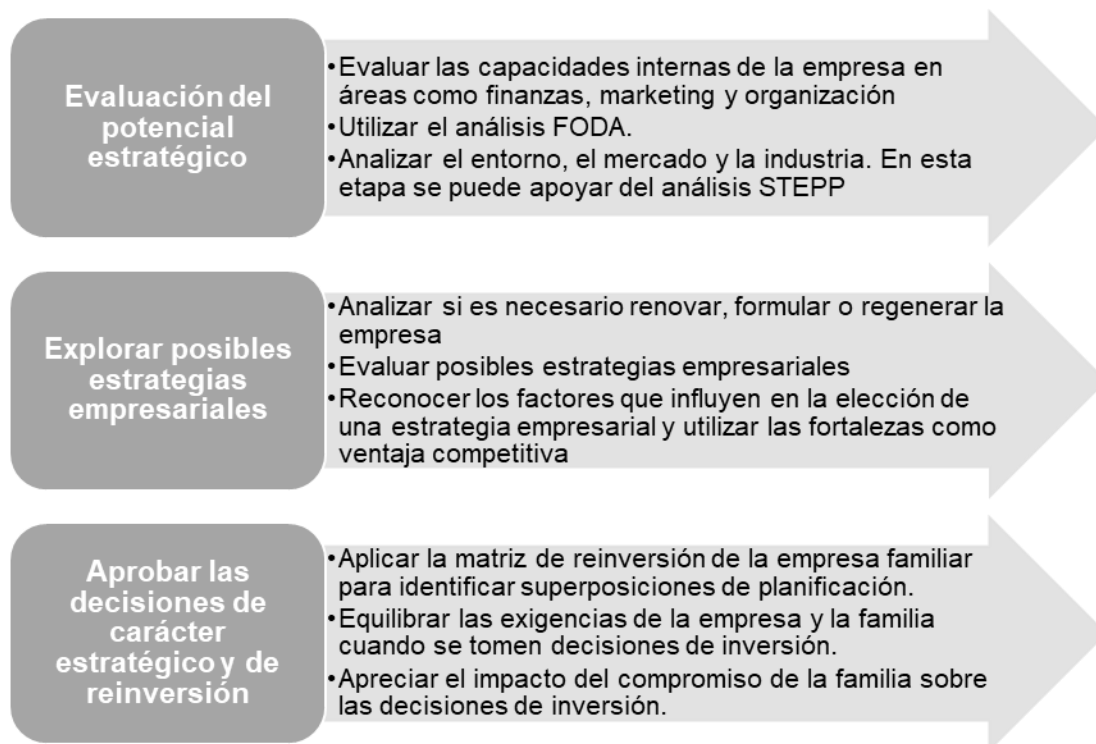
De acuerdo con Araya (2017), el Plan de Continuidad Familiar debe contener al menos elementos como valores de la familia, visión familiar,

grado de compromiso familiar con el patrimonio, participación activa, sucesión y propietarios del negocio.



*Figura 15.* Pasos para la creación del Plan de Continuidad de la Empresa Familiar. Adaptado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresarial. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

Al igual que en la instancia anterior, y de manera equivalente, esta segunda instancia plantea la obtención del “Plan de Estrategia Empresarial”, que consta de tres componentes, explicados en la Figura 16.



*Figura 16.* Plan de estrategia empresarial. Adaptado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresarial. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

De acuerdo con Araya (2017), las preguntas a continuación permiten el diseño efectivo del plan de estrategia empresarial:

¿cuál es la filosofía empresarial de la dirección?, ¿cuáles son las metas a largo plazo de la dirección?, ¿cuál es la visión de la empresa?, ¿cuál es el potencial estratégico de la empresa?, ¿cuáles son las posibles estrategias empresariales, y ¿cuáles son las estrategias de inversión? (pág. 29)

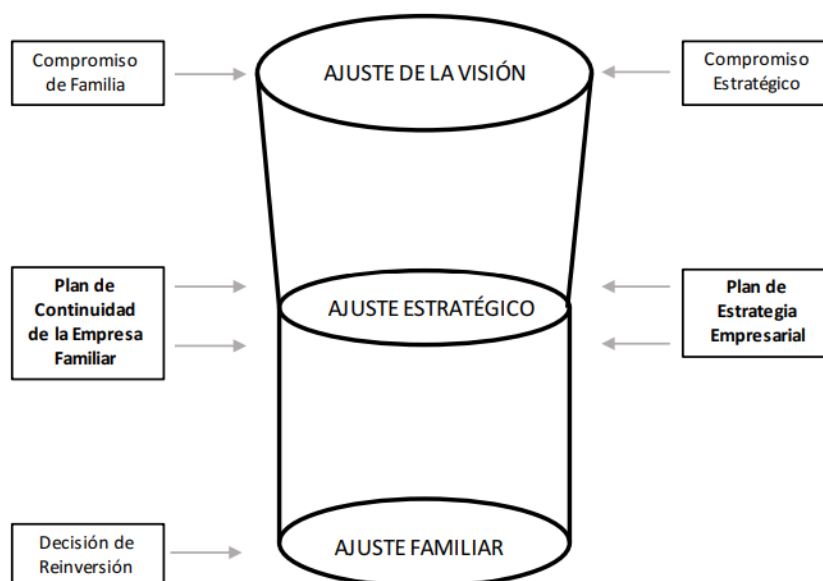
Dentro de la formulación, la estrategia es seleccionada de acuerdo con los requerimientos de la empresa. Para la selección se deben considerar tres criterios, a saber: (a) ajuste de la estrategia, (b) factibilidad y (c) aceptabilidad (Carlock & Ward, 2003; Sosa, 2017).

El primer criterio que aborda el ajuste de la estrategia tiene el propósito de determinar si la elección estratégica seleccionada es apropiada con respecto a la posición de la compañía. El segundo criterio que trata de la factibilidad pretende analizar la parte económica y la capacidad para



implementar la estrategia con éxito. El tercer criterio que trata de la aceptabilidad busca evaluar las expectativas de la estrategia para determinar el grado al cual los resultados reales se ajustan a los deseados. En este último criterio es relevante identificar a los stakeholders que pueden verse perjudicados o beneficiados de la estrategia (Sosa, 2017).

Carlock y Ward (2003) afirman que la implementación del PPP representa un grado importante de complejidad y su ejecución requiere de la aplicación lógica de todas sus acciones. Los autores del modelo indican que esta secuencia está delimitada por tres filtros explicados en la Figura 17.

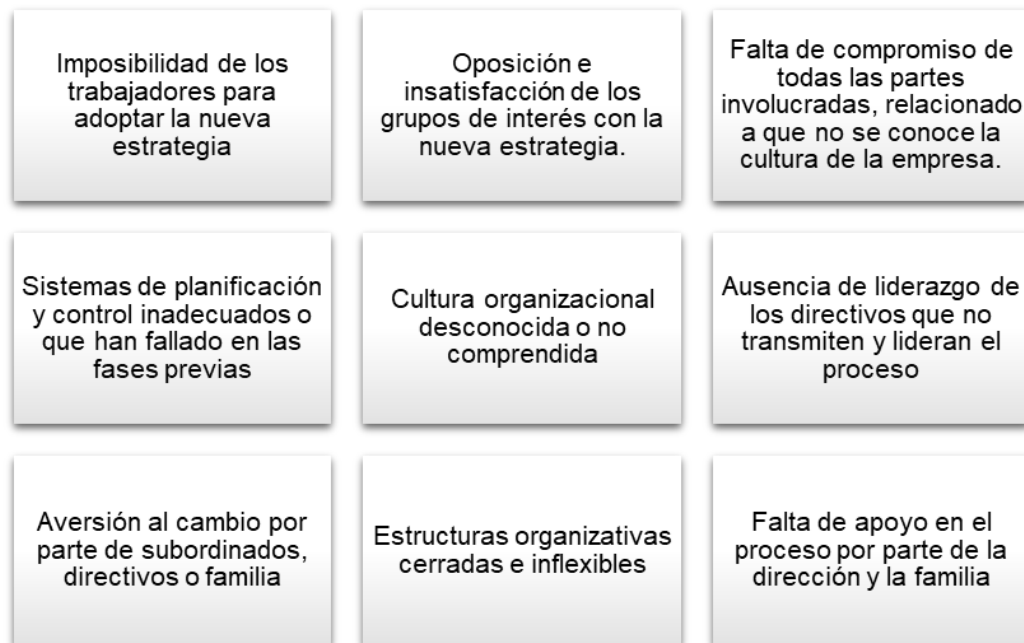


*Figura 17.* Selección de la estrategia empresarial. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

### ***Puesta en práctica y reformulación***

En esta tercera y última fase, los planes de continuidad y estrategia empresarial se elaboran, ponen en marcha y se evalúan periódicamente, con la finalidad de comparar los resultados con las metas inicialmente establecidas. De esta forma, es posible identificar señales importantes que requieran incorporar ajustes a las estrategias (Araya, 2017).

Para que la implantación de la estrategia sea exitosa, Carlock y Ward (2003) recomiendan anticiparse a las situaciones que podrían suscitarse, que se detallan en la Figura 18.



*Figura 18.* Situaciones que podrían suscitarse en la puesta en práctica y reformulación del Proceso de Planificación Paralela. Tomado de Carlock, R. S., & Ward, J. L. La planificación estratégica de la familia empresaria. Bilbao: Ediciones Deusto (2003).

Cabe acotar que el éxito de la implantación reside en el interés y compromiso de los miembros de la familia sobre la estrategia, puesto que si en la práctica, los miembros no presentan un consenso en el desarrollo de los planes, la estrategia podría ser un fracaso por falta de apoyo.

## **Protocolo de las empresas familiares**

Existen autores que concuerdan que las empresas familiares son un terreno fértil para el conflicto (Kellermanns & Eddleston, 2007) y aspectos como la superposición entre la familia, la propiedad y los subsistemas empresariales puede dar lugar a luchas que afectan tanto a la dinámica familiar como al rendimiento empresarial (Botero et al., 2015).

Esto puede crear mucha tensión entre los miembros de la familia y el negocio que afectará su forma de trabajar. Parte de la razón de estas tensiones es el contrato psicológico que los miembros de la familia crean entre sí y con la empresa familiar (Kidwell & Kellermanns, 2012). Los contratos psicológicos se basan en la "percepción de que se ha hecho una

promesa y se ha ofrecido una consideración a cambio de ella, vinculando a las partes a alguna obligación recíproca" (Rousseau & Tijoriwala, 1998, pág. 679).

Aunque el contrato psicológico se ha utilizado principalmente para comprender las relaciones laborales, también se puede utilizar para comprender las relaciones entre un miembro de la familia y su empresa familiar. En este caso, el contrato psicológico representaría las expectativas y creencias que un miembro de la familia tiene sobre su relación con el negocio y los resultados esperados de esa relación, lo que puede ser incompatible con lo prometido explícitamente por los responsables de la empresa familiar. Un problema con este tipo de contratos es que son de naturaleza implícita.

Por un lado, cuando perciben que se ha producido una violación de su contrato psicológico, como por ejemplo cuando la empresa no ha cumplido su obligación con el miembro de la familia o se percibe una inequidad en el tratamiento de los miembros de la familia, pueden sentir la necesidad de tomar represalias o retirarse de la empresa, creando conflictos entre los miembros de la familia (Kidwell & Kellermanns, 2012). Por otro lado, cuando un individuo cree que su contrato psicológico se ha cumplido, es más probable que ponga más esfuerzo y contribuir en el éxito de la empresa (Kidwell & Kellermanns, 2012).

A pesar de que existen diferentes niveles en los tipos de conflictos entre los miembros de la familia sobre el negocio, probablemente afecten la capacidad de supervivencia de la empresa familiar (Arenas-Cardona & Rico-Balvín, 2014). Una de las formas de ayudar a prevenir la percepción de violación de un contrato psicológico entre un miembro de la familia y la empresa familiar es a través del protocolo familiar. De hecho, los protocolos familiares pueden ser una herramienta importante para aclarar las expectativas que los miembros de la familia tienen sobre sus derechos y responsabilidades con respecto a su relación con la empresa familiar.

Aunque existen múltiples formas de prevenir y manejar situaciones de conflicto dañinas, varios autores han sugerido que las prácticas de liderazgo, los cambios estructurales y las prácticas y políticas de gobernanza pueden crear condiciones para mitigar los malentendidos que pueden conducir a

situaciones negativas (Suess, 2014). Además, los académicos y profesionales en empresas familiares a menudo sugieren que las familias deben desarrollar políticas y estructuras de gobernanza que coadyuven a administrar las relaciones y roles que involucran la familia, la propiedad y las dimensiones comerciales de la empresa. Uno de esos mecanismos de política es el protocolo familiar, o también conocido como constitución familiar.

El protocolo familiar es un término acuñado por Ward y Gallo (1992) para describir un documento que articula las políticas familiares que guían las relaciones entre la familia, la propiedad y los roles comerciales en una empresa familiar. Arteaga y Menéndez-Requejo (2017) complementan esta definición, indicando que el protocolo familiar se trata de un acuerdo que recoge una serie de normas y códigos de conducta, a los que se someten todos los miembros de la familia de mutuo acuerdo y que, en cierto modo, permite profesionalizar la manera en la que éstos gestionan el negocio. Establecer un protocolo en la empresa familiar resulta imprescindible para regularizar sus prácticas profesionales y establecerse en el mercado, con una competencia cada vez más grande.

Los protocolos permiten a las empresas familiares regular, gestionar y prevenir problemas al delinear y articular explícitamente las expectativas y consideraciones necesarias para la gestión de las interrelaciones entre estos tres subsistemas (familia – propiedad – empresa). La idea detrás de este argumento radica en la creencia que tener pautas que regulen las áreas de conflicto potencial ayudará a las empresas familiares a prevenir y manejar situaciones de conflicto que pueden aparecer en los subsistemas, debido a las expectativas, derechos y responsabilidades asociadas por ser miembro de la familia (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Suess, 2014).

Este documento explica las normas y procedimientos que las familias seguirán para manejar asuntos tales como la distribución de ganancias o dividendos, los requisitos para trabajar en el negocio, algunos parámetros para tomar decisiones sobre el negocio y la familia, como por ejemplo el nivel de riesgo que una familia está dispuesto a tomar al ingresar a nuevas industrias, o la administración de fondos familiares para hacer crecer el

negocio, y los derechos y responsabilidades de ser propietario de la empresa (Montemerlo & Ward, 2011).

El propósito de los protocolos familiares consiste en proporcionar orientación y facilitar una discusión abierta y constructiva de los problemas (Berent-Braun & Uhlener, 2012). Esta comunicación abierta, a su vez, ayuda a mantener y reforzar la unidad entre los miembros de la familia, ayuda a comprender sus derechos y responsabilidades como propietarios, y permite mantener los valores que fortalecen a la familia, el negocio familiar y el compromiso con el éxito del negocio en el largo plazo y a través de nuevas generaciones. Los protocolos se desarrollan con base en los aportes de múltiples miembros de la familia y ayudan a articular y aclarar las expectativas del llamado contrato psicológico.

Los beneficios del protocolo familiar han sido poco estudiados (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017), y por lo tanto, requieren más investigación. Hay al menos dos razones para esto: (a) Primero, el protocolo familiar es un tema que interesa principalmente a los profesionales de empresas familiares. Debido a esto, la mayor parte del trabajo que existe está dirigido por profesionales y se centra más en el contenido del protocolo y menos en comprender cómo se crea el protocolo y las diferentes teorías que pueden ayudar a explicar por qué estas herramientas de gobernanza pueden ayudar a las empresas familiares a gestionar y tratar conflicto familiar; (b) Segundo, el enfoque en el contenido ha llevado a la percepción de que los protocolos familiares son documentos con un contenido fijo y no necesitan adaptarse a cada familia. Tomar este punto de vista sugeriría que todas las empresas familiares tienen los mismos problemas y necesitan tratar estos problemas de manera similar. Estos dos puntos indican que existe una comprensión generalizada incompleta de los protocolos en el contexto de las empresas familiares (Montemerlo & Ward, 2011; Sues, 2014).

No obstante, algunos autores como Botero et al. (2015) y Pérez (2014) han señalado su relevancia, considerándolo como uno de los instrumentos formales más importantes en la gestión de las empresas familiares. Los autores concuerdan que el protocolo familiar es una herramienta fundamental para la continuidad de este tipo de empresas. Sin

embargo, la evidencia sugiere que sólo un pequeño porcentaje de estas organizaciones poseen un protocolo (Martínez, 2014).

El protocolo familiar trae consigo beneficios a la organización debido a la transparencia administrativa asociada. De acuerdo con Matias y Franco (2020), implementar un protocolo familiar es más ventajoso que no implementar uno, debido que mejora la comunicación y articula los esfuerzos relacionados con asuntos relacionados con la familia.

Brenes et al. (2011) evidenció que el protocolo familiar conduce a un cambio de actitud en la junta directiva, lo que aumenta su compromiso y la frecuencia de las reuniones, lo que a su vez aclara su papel en la familia. El protocolo familiar se estudia cada vez más en todo el mundo y se considera una guía para el orden y la estructura de la familia y la empresa.

Además, la planificación de la sucesión suele ser el factor más crítico asociado con la operación continua y sostenible de la empresa familiar. Es así que las posibilidades de supervivencia pueden aumentar considerablemente si los propietarios y los miembros de una siguiente generación tienen una comprensión clara de aspectos relacionados con el posicionamiento organizacional y la continuidad de la planificación operativa. A partir de este hecho, De hecho, Pérez (2014) sostiene que el protocolo familiar es uno de los instrumentos más importantes para lograr el objetivo de mejorar la tasa de supervivencia de este tipo de organización, ya que ayuda a prevenir y resolver conflictos y evita la tensión entre los miembros de la familia.

Otro beneficio consiste en emplear el protocolo familiar como una práctica de gobernanza para gestionar las relaciones profesionales y económicas entre los accionistas familiares. En su forma más amplia, el gobierno corporativo se ocupa de los componentes estructurales y de proceso de cómo funcionan las empresas. En la empresa familiar, las prácticas de gobernanza cumplen una función específica en los subsistemas de propiedad, empresa y familias (Gersick & Feliu, 2014). Para el subsistema de propiedad, las prácticas y políticas de gobierno ayudan a lograr el cumplimiento de las normas legales y contables, establecer y monitorear las estructuras que mantienen la equidad de los propietarios, determinar parámetros de riesgo y rendimiento que pueden servir a los

propietarios e inversores de la firma. Para el subsistema empresarial, la gobernanza determina y aplica estándares de desempeño, articula los valores centrales y las normas culturales, ayuda a definir estrategias a corto y largo plazo, supervisa la gestión de recursos humanos y ayuda a evitar la interferencia de los propietarios individuales. Por último, en el subsistema familiar, el papel de la gobernanza sirve a las necesidades de la familia, aclarando las recompensas y demandas de la membresía familiar en relación con el negocio. Además, define y comunica oportunidades de participación en todas las empresas familiares, facilita el flujo de información que aumenta la confianza y minimiza la manipulación, supervisa los aspectos no financieros de la empresa y mejora la pertenencia en toda la familia extendida.

Gersick y Feliu (2014) destacan que los protocolos familiares se consideran complementarios a los acuerdos con los accionistas y se consideran una opción de gobierno de primera elección dentro del subsistema familiar, especialmente en América Latina y Europa. Argumentan que los protocolos familiares ayudan a articular los valores y la cultura de la familia en relación con la empresa, ayudan a formalizar las reglas de participación en la empresa familiar y aclaran las obligaciones y requisitos para participar en los beneficios de la futura propiedad de la empresa.

Los pocos estudios empíricos realizados en esta área encuentran que las prácticas de gobernanza, que incluyen un protocolo familiar, están significativamente relacionadas con tener una visión compartida como familia, con la calidad y el compromiso de las decisiones de la familia para el desempeño del negocio (Berent-Braun & Uhlener, 2012). A partir de estos hallazgos, Suess (2014) argumentó que las prácticas de gobernanza familiar facilitan la comunicación abierta entre la familia, lo que permite a los miembros de la familia interactuar de maneras que pueden ayudar a generar confianza y alinear los objetivos del negocio y la familia. Al hacer esto, la familia puede aumentar la unidad familiar, mitigar situaciones de conflicto y manejar las situaciones de conflicto.

Partiendo de la teoría de la equidad, Botero et al. (2015) sugirieron que los protocolos familiares son importantes porque ayudan a desarrollar pautas explícitas sobre cómo las entradas se traducirán en salidas

esperadas. El desarrollo de un protocolo familiar ayuda a los miembros de la familia a articular explícitamente las expectativas con respecto a las entradas y salidas que regirán la relación entre un miembro de la familia y las recompensas o beneficios que pueden obtener en función de su relación con el negocio. Al articular explícitamente estas expectativas, el protocolo funciona como una práctica de gobernanza familiar que puede disminuir los conflictos dañinos y puede servir como una herramienta para manejar los conflictos que surgen de las percepciones de inequidad.

Otro enfoque teórico que permite la comprensión de cómo y por qué los protocolos podrían disminuir el conflicto familiar es la justicia organizacional. La justicia organizacional es una extensión de la teoría de la equidad que explica cómo reaccionan los individuos después de percibir una inequidad. A pesar de que la literatura sobre justicia organizacional se enfoca en comprender la equidad en el lugar de trabajo (Greenberg & Colquitt, 2005), en el contexto familiar se aplica para explicar cómo los miembros de la familia pueden desarrollar procesos justos en el tratamiento de las relaciones familiares, comerciales y de propiedad. Tres formas de justicia se analizan: (a) a justicia distributiva, que se refiere a las percepciones de equidad sobre la distribución de recursos e incluye evaluaciones sobre la distribución de salarios, recompensas, promociones y resultados; (b) la justicia procesal, que refleja la equidad de los procedimientos de toma de decisiones que conducen a resultados; (c) la justicia interactiva, que se refiere a las percepciones que los individuos tienen sobre la naturaleza del trato interpersonal recibido de otros, principalmente de las principales autoridades organizacionales.

La combinación de la teoría de equidad y la justicia organizacional sugiere que los protocolos familiares son una herramienta de gobierno importante en las empresas familiares porque brindan información a los miembros de la familia para alinear sus expectativas con los objetivos organizacionales. Al hacer esto, los miembros de la familia tienen herramientas para determinar si están siendo tratados de manera justa en relación con otros miembros de la familia, y si perciben que no están siendo tratados de manera justa, tienen una manera de manejar y negociar el



conflicto de manera que pueda ayudar se sienten mejor y evitan la pérdida de compromiso con la empresa familiar.

La aplicación de la ética empresarial en las empresas familiares también es muy importante, y Vazquez (2018) describe elementos para llevar a cabo este proceso: (a) códigos de ética, que es más probable que se encuentren en empresas grandes y se relacionen positivamente con el clima ético percibido y toma de decisiones; (b) declaraciones de misión que expresan valores inmutables que dan forma a la visión empresarial y guían el proceso de toma de decisiones; (c) informes de responsabilidad social empresarial RSE; (d) los estatutos o protocolos familiares, que deberían ser creados por todos los miembros de la familia para definir la relación entre la familia y la empresa y que abordar específicamente los valores y la ética; (e) documentos para comprometerse con el uso del poder, como un plan estratégico explícito, políticas de sucesión y crisis, reglas y regulaciones para juntas directivas, códigos de conducta, protocolos familiares y similares; y (f) acuerdos escritos firmados por todos los miembros de la familia especificando reglas relativas a la relación entre la familia y la empresa.

Por último, Arenas-Cardona y Rico-Balvín (2014) enumeran seis razones que justifican el desarrollo de un protocolo familiar: (a) mantiene la cohesión y la armonía familiar, es decir, el protocolo opera como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos involucrados en las empresas familiares; (b) establecer los objetivos de la empresa familiar, haciendo un examen de conciencia y definir misión y visión; (c) genera compatibilidad de intereses familiares y empresariales, implica que han sido capaces de transmitir la cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos; (d) anticipa el proceso de sucesión, que representa uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, precisamente por la poca preparación y atención al tema; (e) regula el patrimonio, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y empresarial; (f) permitir la gestión, es decir, a través del protocolo es posible facilitar la gestión.

## **Aplicación de Protocolo en Empresas Familiares**

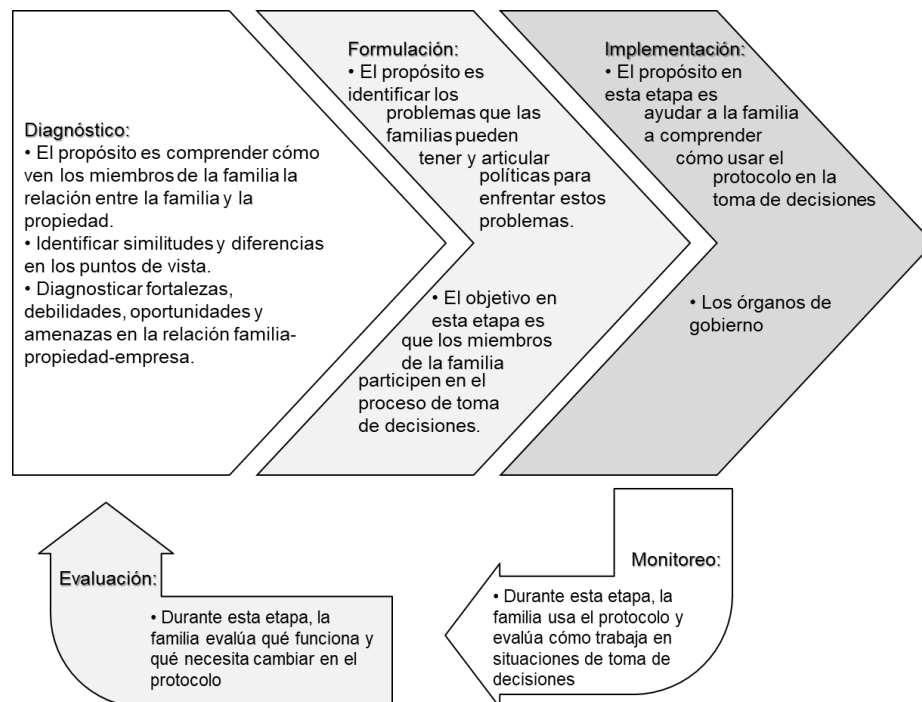
Aunque el protocolo familiar puede ser una herramienta estratégica importante para ayudar a la continuidad de una empresa familiar, hay muy poca investigación que explore cómo se desarrolla el protocolo. La mayor parte del trabajo publicado sobre protocolos familiares actualizado se centra en el contenido del protocolo, y se ha prestado menos atención al proceso y sus efectos en el desempeño y la continuidad de la empresa familiar (Arenas-Cardona & Rico-Balvín, 2014).

Académicos y profesionales de las empresas familiares han argumentado que el proceso por el cual las familias desarrollan un protocolo es más importante que el documento en sí. La razón de esto es que el proceso para la creación de protocolos permite a los miembros de la familia reflexionar sobre sus intereses comunes, motivación y aspiraciones para crear una comprensión compartida de su visión. De hecho, una visión compartida del proceso del protocolo familiar es importante porque sugiere que, durante la creación del protocolo familiar, los miembros de la familia pueden comunicarse y llegar a un consenso sobre cuestiones que son importantes para ellos y para la familia. Esta discusión puede ayudar a los miembros de la familia a identificar áreas de conflicto potencial, identificar diferentes niveles de riesgo que los miembros están dispuestos a tomar, identificar las metas que la familia espera lograr a través de su participación en el negocio y desarrollar estrategias para abordar estos problemas antes de que se vuelvan problemáticos y afectar el funcionamiento familiar.

Con base en esta visión del proceso, Botero et al. (2015) establecieron cuatro consideraciones importantes al estudiar, desarrollar y comprender la importancia de un protocolo familiar: (a) el protocolo no es un simple documento que presenta información a los miembros de la familia; sino que permiten formalizar las reglas y normas de participación de los integrantes en la empresa familiar y las recompensas esperadas basadas en el nivel de participación; (b) al desarrollar un protocolo es importante tener un conocimiento completo sobre la empresa familiar, puesto que comprender la empresa familiar implica la comprensión de los tres subsistemas (familia - propiedad – empresa) y el nivel de superposición entre ellos. Esto implica

que los protocolos exitosos se basan en el diagnóstico y la comprensión de los subsistemas para proporcionar la base para comprender cuáles son los problemas que el protocolo debe abordar; (c) es importante considerar que las empresas familiares son parte de un entorno dinámico; por tanto, es necesario monitorear y evaluar el protocolo familiar para asegurarse de que pueda manejar los cambios que afectan a cada uno de los subsistemas; y (d) los protocolos familiares exitosos deben cambiar y adaptarse al entorno en el que opera la empresa familiar; es así que los protocolos que no son adaptables afectarían el impacto en el manejo de conflictos familiares.

Tomando como referencia estas cuatro consideraciones, Botero et al. (2015) desarrollaron un modelo para comprender mejor el proceso de creación de un protocolo familiar. La Figura 19 proporciona una representación visual del modelo. Se parte bajo el supuesto de que las empresas familiares difieren en cuanto al grado en que la familia está involucrada en el negocio. Por lo tanto, antes de crear un protocolo familiar, es importante comprender los tres subsistemas y cuáles son las expectativas que los miembros de la familia tienen con respecto a cada uno de estos.



*Figura 19.* Modelo de proceso para el desarrollo del protocolo familiar. Tomado de Botero, I., Gómez, G., Betancourt, J., & López, M. Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols

are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237 (2015).

El primer paso para desarrollar un protocolo es el diagnóstico. En este paso, el profesional recopila información para comprender claramente los tres subsistemas. Durante este tiempo, los investigadores y/o consultores deben asegurarse de que comprenden el punto de vista de las partes interesadas importantes de la familia y deben determinar si las diferentes partes interesadas ven cada subsistema de manera similar. Al comparar cómo las diferentes partes interesadas ven cada uno de los factores importantes en los subsistemas, es posible diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la familia necesita considerar, comprender y abordar (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010).

Existen tres aspectos del subsistema de propiedad que ayudarán al profesional a comprender los problemas y desafíos que deben abordarse en el protocolo familiar. Primero, debe haber una comprensión clara de la estructura de propiedad de la empresa, es decir, explorar el número de propietarios, cómo las personas se convierten en propietarios y cuál es el valor que la propiedad aporta a estas personas. En segundo lugar, los profesionales también deben comprender cuáles son las expectativas que los propietarios tienen sobre su propiedad, es decir, qué esperan obtener y por qué tienen estas expectativas. Finalmente, el tercer aspecto es la estructura de propiedad. Un área que es de particular importancia para el protocolo es cuáles son los derechos y responsabilidades que los propietarios tienen en la estructura de propiedad de la empresa. La recopilación de información sobre estos tres aspectos proporcionaría una línea base para comprender las áreas que deben abordarse en el protocolo familiar para evitar futuros conflictos como resultado de desacuerdos comerciales.

Tabla 5.

*Áreas de exploración en la etapa de diagnóstico*

Subsistema	Áreas importantes
Familia	Características de la familia Dinámica de la familia Compromiso de la familia con el negocio Estructura de la gobernanza familiar Adaptabilidad de la familia Calidad de la interfaz de empresa familiar Visión de la familia
Propiedad	Información general sobre la propiedad Expectativas sobre la propiedad Estructura de la propiedad y gobernanza Estrategia de la propiedad
Empresa	Información general sobre la empresa Estructura de gobernanza de la empresa Cultura organizacional Estrategia de negocio

*Nota.* Tomado de Botero, I., Gómez, G., Betancourt, J., & López, M. Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237 (2015).

Con respecto al subsistema empresarial, es necesario considerar cuatro áreas: (a) información general sobre el negocio, (b) estructura de gobierno del negocio, (c) cultura organizacional y (d) estrategia comercial. La información recopilada de este subsistema puede informar a los profesionales sobre las áreas de conflicto para la familia y los diferentes problemas que deben abordarse en el protocolo familiar. La Tabla 5 proporciona algunos ejemplos de las diferentes áreas que deben evaluarse en los subsistemas de familia, negocio y propiedad para comprender a fondo las necesidades de una familia en particular en relación con su negocio.

Finalizada la etapa de diagnóstico, el profesional debe tener una comprensión clara de los subsistemas y una evaluación eficiente de los problemas relacionados con las expectativas que los miembros de la familia tienen sobre su relación con el negocio. Esta información es útil durante la segunda etapa de formulación del protocolo. En esta etapa, la familia discute los problemas y articula políticas que pueden ayudar a resolver estos problemas para prevenir futuros eventos o malentendidos. Aquí, el objetivo es lograr la participación de los miembros de la familia en el proceso de toma de decisiones de las políticas que guiarán las expectativas y

responsabilidades de las relaciones entre familia y negocio. Esta etapa culmina con el desarrollo del documento del protocolo.

La tercera etapa consiste en la implementación del protocolo familiar. El propósito de esta tercera etapa es ayudar a la familia a comprender cómo usar el protocolo durante la toma de decisiones. En este punto, el profesional debe trabajar con la familia para ayudarlos a implementar y usar el protocolo y realizar cambios en el protocolo de ser necesario.

El desarrollo de un protocolo familiar como un proceso tiene dos implicaciones importantes: (a) la idea del proceso implica que los protocolos son dinámicos, esto significa que deberían poder adaptarse con el tiempo cuando cambian las necesidades de la familia o la composición de la familia; (b) la idea del proceso también sugiere la necesidad de monitorear y evaluar la relevancia y utilidad del protocolo familiar a lo largo del tiempo. Por tanto, los autores también proponen que las dos etapas finales del desarrollo del protocolo sean el monitoreo y la evaluación (Botero et al., 2015).

Durante la etapa de monitoreo, la familia usa el protocolo en sus interacciones diarias con el negocio y evalúa cómo funciona en situaciones de toma de decisiones. A medida que pasa el tiempo y las nuevas generaciones se involucran en el negocio, esta etapa de monitoreo se volverá muy informativa al tomar decisiones sobre el protocolo familiar y cuándo debe cambiar. La etapa final del proceso del protocolo es la evaluación, donde la familia evalúa lo que funciona y lo que necesita cambiar.

## **Marco Referencial**

Esta sección presenta resultados de estudios empíricos aplicados en empresas que permiten validar el efecto positivo del diseño y ejecución de la planificación estratégica en el crecimiento económico de las organizaciones. Se menciona brevemente estudios de aplicación del protocolo familiar.

Haro y Basurto (2016) realizaron una investigación que tuvo como propósito evaluar la planificación estratégica de las Pymes de Nueva León. Para ello, realizaron una encuesta a 43 empresas y emplearon técnicas de estadística descriptiva. Las empresas participantes no tenían más de 10

años en el mercado, se encontraban en zonas céntricas y tenían altas probabilidades de crecimiento. Además, el estudio incluyó el análisis de variables como el liderazgo, compromiso, cultura organizacional, cambios estratégicos, objetivos, análisis interno y externo y definición de estrategias.

En el análisis descriptivo encontraron que el 51.2% de las empresas eran empresas familiares, el 81.4% de las Pymes tenían menos de 5 años de apertura y el 86% de los participantes eran los encargados del negocio, mientras que el 6% eran los dueños en dichas empresas. Los autores encontraron que gran parte de las empresas analizadas se encontraban en una fase regular de la planificación estratégica, donde destacaban aspectos de liderazgo, compromiso y comunicación, mientras que presentaban puntajes bajos en análisis interno y externo y administración de desempeño. A partir de los hallazgos, los investigadores concluyeron que la planificación estratégica permite a las empresas identificar las áreas que requieren revisión y refuerzo. También, la correcta aplicación de la planificación estratégica permite estimular el crecimiento y la sostenibilidad de la organización (Haro & Basurto, 2016).

Otro estudio realizado por Valenzuela, Aguilera y Padilla (2015) a 69 empresas familiares en México encontró que gran parte de estas organizaciones presentaron una aplicación incipiente de las herramientas de planificación estratégica, por lo que concluyeron que la administración es táctica, es decir, se realiza en el día a día con una visión de corto plazo y que este tipo de administración empírica hace que las empresas permanezcan vulnerables ante la llegada de competidores.

Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina (2015) realizaron un estudio que tuvo como propósito analizar la relación entre la dimensión de planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercial en Bogotá - Colombia, considerando el impacto que puede tener dicha dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, se utilizaron técnicas estadísticas de correlación directa y parcial.

Los resultados evidenciaron que la planificación estratégica tiene un impacto positivo y significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las Mipymes y en su competitividad. Los autores además encontraron que estas organizaciones presentaron un bajo

desempeño en dimensiones de desempeño, por lo que infirieron que la mejora en los procesos de planificación puede mejorar su desempeño. De esta forma, los autores aseveraron que las herramientas de la planificación estratégica contribuyen en la mejorar del desempeño de las funciones empresariales y por consiguiente influir positivamente en el crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad.

Santamaría y Pico (2015) realizaron un estudio sobre la sucesión en empresas familiares y los factores estratégicos que influyen en la dinámica empresa-familia. El estudio tuvo como propósito analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar. Para ello, consideraron una muestra de 280 empresas, de los cuales 267 tenían las características de empresa familiar en la provincia de Tungurahua – Ecuador.

Los resultados descriptivos mostraron que el 94% de las empresas estudiadas tienen más de 2 años de existencia, más del 50% de los casos indicaron poseer sistemas de gestión, el 80% son de primera generación y el 18% son de segunda generación, de las cuales el 1.5% son administradas por personas ajenas a la empresa. Además, la formación académica del grupo familiar propietario de la empresa es mayoritariamente a nivel de ingeniería o licenciatura. Los autores también encontraron que el estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados.

Adicionalmente, los resultados de correlaciones confirmaron que factores como el liderazgo y autoridad del propietario, las estrategias administrativas, los planes de mediano plazo en las empresas y la formación del empresario son los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica empresa familia (Santamaría & Pico, 2015).

Tomalá (2017) desarrolló un estudio titulado “Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil”, cuyo propósito general consistió en determinar los factores que favorecen el éxito de las organizaciones familiares y su sostenibilidad en el tiempo, partiendo de la premisa de que las organizaciones participantes presentaron limitaciones en su competitividad que les permita fortalecer su presencia en el mercado y



perdurar en el tiempo. La autora realizó entrevistas y encuestas a los miembros de las organizaciones familiares en Guayaquil.

Los resultados revelaron que existe una relación entre la ejecución de la planificación estratégica y el desempeño de las empresas familiares y que son las pequeñas empresas quienes requieren poner mayor atención a la implementación de dicho plan, puesto que solamente las empresas grandes presentaron mejores indicadores de planificación.

En temas de protocolo familiar, Cubillos y Gonzáles (2010), en su estudio titulado “Propuesta de protocolo familiar para la empresa Empaques Flexibles del Huila Ltda”, crearon un protocolo extenso en donde inscribieron las políticas, reglamentos y procedimientos que permitirían regularizar las relaciones familiares y obteniendo resultados positivos relacionados con la gestión eficiente y la planeación estratégica. Este prototipo de protocolo fue conformado por una recopilación de diferentes autores y contiene doce puntos importantes a desarrollar, que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6.

*Contenido de un protocolo familiar*

Puntos importantes	Contenido
Declaración inicial	Propósito por el cual se elabora el protocolo Breve historia de la empresa
Misión, visión y valores familiares	Misión Visión Valores familiares Código de conducta y ética
Órganos de gobierno	Junta Directiva Director General Reuniones Familiares Asamblea Familiar Consejo Familiar Consejeros o Asesores externos Comités
Reglamentación de entrada-salida de familiares	Requisitos de entrada en la empresa para familiares Motivos y mecanismo de salida para familiares Políticas para conyugues
Reglamentación de aspectos laborales y profesionales de familiares y no familiares	Requisitos de entrada-salida empleados Política de compensación salarial Evaluación de desempeño y cualidades personales Reglamento sobre competencia desleal Formación y orientación profesional

Políticas de propiedad	Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar Sucesión patrimonial Política de transacciones accionarias o partes patrimoniales Derecho de preferencia en la emisión de acciones Capitulaciones matrimoniales
Políticas de liquidez	Política de dividendos Valoración de participaciones Fondos de liquidez – fondo familiar Política de beneficios familiares VS Política de beneficios empresariales Política de financiamiento Política de diversificación Política de expansión e inversión
Relevo generacional	Sucesión generacional Preparación del sucesor Plan retiro
Resolución de conflictos	Técnicas de resolución de conflictos Estrategias para la resolución de conflictos Órganos competentes
Conducta empresarial y compromiso social	Nombres y marcas comerciales Concesión de garantías y préstamos Negocios arriesgados y operaciones especulativas Fundación privada Productos y consumidores Investigación y desarrollo Atención al medio ambiente
Cláusulas de orden	Régimen de multas y sanciones. Pérdida de la calidad de accionista. Venta forzada
Revisión, modificaciones y adhesiones del protocolo familiar	Estructura jurídica Interpretación Modificaciones y adiciones Adhesión al protocolo Arbitraje

*Fuente:* Adaptado de Cubillos, C., & González, L. Propuesta de protocolo familiar para la empresa Empaques Flexibles del Huila Ltda. Bogotá: Tesis de Grado: Universidad de La Salle (2010)

La propuesta de diseño de protocolo familiar permitió a los autores establecer los objetivos de la empresa, que consistieron en regular las relaciones entre socios - familiares, garantizar un efectivo proceso de sucesión y prevenir la presencia de posibles conflictos por medio del establecimiento de órganos de gobierno. Los autores también enfatizaron que el protocolo no es una garantía de eliminación de potenciales riesgos,

no obstante, es una manera eficiente de mitigarlos y guiar la actuación frente a la presencia de riesgos. Además, es importante la validación tanto de los alcances como del resultado final por un asesor externo (Cubillos & González, 2010).

La tabla 7 presenta el mapa de la literatura extraído del marco teórico y que explica los aspectos relevantes a analizar en el desarrollo del estudio.

Tabla 7.

*Mapa de la literatura*

Término	Definición	Autor - Año	Variable
Planificación estratégica	Herramienta de gestión que permite determinar el qué hacer y cómo hacer de una empresa, es decir, señala el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas planteadas, teniendo en cuenta los factores de su entorno	Romero (2010)	Independiente
Protocolo familiar	Documento que articula las políticas familiares que guían las relaciones entre la familia, la propiedad y los roles comerciales en una empresa familiar.	Arteaga y Menéndez-Requejo (2017); Ward y Gallo (1992)	Independiente
Continuidad del legado familiar	Reconocimiento de la contribución de la planificación para enfrentar el desafío de mantener y crear un negocio sostenible	Araya (2017); Prior (2012)	Dependiente
Crecimiento económico	Propósito que se persigue por medio de la planeación estratégica, analizando los escenarios para detectar oportunidades y riesgos, definiendo una visión de futuro para fijar el rumbo, seleccionando estrategias para unir el presente con el futuro deseado, asignando una misión a la organización y preparando un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la organización.	Borrego, Moreno y Cuarenta (2010) Haro y Basurto (2016)	Dependiente

## **Capítulo II. Metodología**

### **Diseño de la investigación**

Las técnicas y procesos diseñados que se aplican de manera sistemática y ordenada a un proceso de investigación integran el campo de la metodología de una investigación. Es a partir de ello que se formula el diseño, enfoque, alcance y corte.

El diseño del estudio es no experimental. De acuerdo con Hernández et al. (2018), en este diseño las variables no se manipulan deliberadamente; es decir, “se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo o analizando las variables y la relación que puedan existir entre ellas, pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno” (pág. 88).

Los estudios con diseño no experimental se subdividen en diseños con corte transversal y longitudinales. Para este caso en particular se emplea el corte transversal, que consiste en la aplicación de las técnicas descritas en el estudio por una sola vez, es decir, en un punto específico de tiempo (Hernández, et al., 2018).

### **Enfoque**

La metodología la investigación se puede manifestar de tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. Para efectos del presente estudio, el enfoque es mixto, es decir, se aplicarán técnicas relacionadas con el enfoque cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin medición numérica con el propósito de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). Para este enfoque se utilizan entrevistas como método para recolectar datos y se realizará un análisis conversacional. De acuerdo con López y Salas (2009), este método “estudia procesos psicosociales que se dan en situación de interacción personal”. Los autores afirman que el significado no es el resultado de una operación generada por el investigador que observa, sino más bien “surge del significado que las personas que se

encuentran en una situación específica atribuyen a sus propias acciones, a la propia situación y a las consecuencias derivadas de esas acciones” (pág. 137”).

Precisamente se aplicarán entrevistas estandarizadas. Estas poseen un alto grado de formalización y aborda una serie de preguntas estructuradas y dirigida a temas o aspectos específicos de acuerdo con un orden predeterminado, siguiendo un procedimiento uniforme (Hernández et al., 2018).

Por otra parte, el enfoque cuantitativo emplea la recolección de datos numéricos, tomando como referencia la medición y el análisis estadístico, con el propósito de identificar patrones y comprobación de hipótesis (Hernández et al., 2010). En el presente estudio se aplicará encuestas y se utilizará herramientas como la media aritmética y las frecuencias.

De acuerdo con Vargas, de León. Valdez y Borrayo (2013), la administración como campo específico del conocimiento no cuenta con la tradición y riqueza conceptual y metodológica de otras ciencias sociales. Por eso, los autores indican que es la epistemología que clarifica los alcances y límites de los procesos de investigación científica y que, en las prácticas administrativas requieren de dicho sustento para dar el sentido a los fenómenos y eventos que ocurren en este campo.

Precisamente, la importancia de emplear un enfoque mixto en el estudio actual radica en la relevancia de su aporte. Es así que el enfoque cualitativo permite la obtención de percepciones, opiniones y criterios a partir de la experiencia y conocimiento de los miembros de la empresa familiar; mientras que el enfoque cuantitativo permite contrastar objetivamente dichas percepciones con datos que avalen el problema en análisis y viabilicen una posible solución.

### **Alcance**

El estudio presenta un alcance descriptivo, pues pregunta por la naturaleza de un fenómeno social determinado y el resultado consiste en la descripción y clasificación de fenómenos sociales. Este alcance suele responder a las preguntas quién, qué, cuántos, entre otros (Facal, 2015).

## **Población**

La empresa familiar objeto de estudio es Adritex, ubicada en el cantón Mocache de la provincia de los Ríos. Cuenta con cuatro miembros de la familia trabajando en cargos directivos, y tiene 11 trabajadores que no guardan parentesco con la familia.

Las entrevistas se realizarán a los familiares que tienen injerencia directa con la empresa. Las encuestas se realizarán a clientes y los miembros de la familia, un trabajador de cargo directivo, dos trabajadores de planta y familiares que no laboran dentro de la empresa.

## **Recolección de datos**

Para el estudio se emplea fuentes de información primaria y secundaria. Con respecto a fuentes primarias, se plantea la realización de entrevistas y encuestas a directivos, familiares y trabajadores de la empresa, con previo conocimiento de la unidad de análisis o población. El propósito es obtener información sobre las dificultades que enfrenta la familia en la empresa y aspectos que viabilicen el diseño de una planificación estratégica y protocolo familiar.

En términos de fuentes secundarias, se utilizó información contenida en artículos científicos, textos de consultas especializados, libros, trabajos de grado de tercer y cuarto nivel, estadísticas y normativas que permitieron ampliar el campo teórico y la práctica de diferentes herramientas que abordan el diseño de la planificación estratégica y protocolo familiar. De estas fuentes se extrajeron ciertos contenidos en forma de citas textuales y resúmenes durante el desarrollo del presente trabajo.

El estudio comprende un proceso de recolección de datos en cuatro etapas: (a) encuestas, (b) entrevistas a profundidad, (c) análisis FODA y (d) diagnóstico de la empresa familiar.

De acuerdo con Alvira (2011), la encuesta es una técnica de captura de información dirigida a la descripción y la contratación de un determinado fenómeno. Esta técnica se basa en la posibilidad de que los participantes

proporcionen información sobre si mismos y su entorno. Además, la encuesta utiliza preguntas estandarizadas y estructuradas.

Por otra parte, la entrevista es un procedimiento de captura de información que contiene preguntas abiertas explícitamente dirigidas a identificar y comprender los procesos mentales de los entrevistados cuando contestan las interrogantes (Alvira, 2011).

La primera etapa consiste en la realización de encuesta, tanto a directivos y familiares de la empresa como a clientes externos. En primera instancia, se entrega una lista de verificación a los directivos y/o familiares que tienen injerencia directa con la empresa a través de un cuestionario que pretende obtener información sobre aspectos relacionados con la viabilidad de diseñar una planificación estratégica y protocolo familiar (Anexo 1). Dicho cuestionario fue adaptado del formulario presentado por Molina (2010). En segunda instancia, se entrega un cuestionario a los clientes (Anexo 2) adaptado del instrumento de Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996) sobre calidad del servicio a detalle y del estudio de Narváez (2018) sobre planificación estratégica.

La segunda etapa comprende la realización de entrevistas a profundidad. Estas abordan un total de 18 preguntas abiertas que pretenden recolectar información sobre la familia, la empresa y los conflictos que surgen de esta relación familia-empresa (Anexo 3). Además, las respuestas a esta entrevista permitirán conocer con más detalle los aspectos más relevantes de la empresa familiar y brindaría una idea más precisa de los aspectos a mejorar. Esta entrevista será realizada únicamente a familiares que trabajen en la empresa. Estas preguntas fueron adaptadas del formato de entrevistas a profundidad realizado por Romero (2017) en su estudio "Las empresas familiares y su profesionalización: Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares".

La tercera etapa comprende la realización de una encuesta únicamente al directivo o directivos que toman las decisiones del negocio sobre el análisis FODA, es decir, poder identificar a partir de un banco de criterios las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa familiar (Anexo 4). Este cuestionario fue tomado de Antognoli (2012, pág. 86) y consta de 68 atributos distribuidos entre fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas con la opción de poder agregar nuevas que el dueño considere pertinentes. Este instrumento fue utilizado en el estudio de Romero (2017) sobre empresas familiares.

La cuarta etapa comprende la realización del diagnóstico a partir del Inventario de la Empresa Familiar creado por Belausteguigoitia (2012), cuyo propósito consiste en precisar el nivel de desarrollo que la organización familiar ha alcanzado y, a la vez, ubicar las situaciones que merecen mayor atención (Anexo 5). El diagnóstico se fundamenta en el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Taguiri (1982) que explica la relación dinámica de estos tres factores empresa - propiedad - familia, donde se observa su conectividad

Para cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), se plantean diez preguntas evaluadas en escalas Likert del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo con cada atributo. De acuerdo con autor, el cuestionario permite obtener una calificación final que oscila entre 30 a 150 y se interpreta de la siguiente forma:

- (a) Si se obtuvieron más de 120 puntos, la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación
- (b) Si se obtuvo entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- (c) Si se obtuvo entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- (d) Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Para esta última etapa serán considerados miembros de la familia dentro de la empresa y trabajadores de las empresas no relacionados con la familia.



La tabla 8 presenta la operacionalización de las variables a utilizar en el desarrollo del estudio, a partir de las entrevistas y encuestas a directivos, familiares y personal de la empresa.

Tabla 8.

*Operacionalización de las variables*

Variable	Operacionalización
Variables de la lista de verificación	Análisis de la realidad de la empresa familiar
VI: Planificación estratégica	Plan que interrelaciona los objetivos y necesidades familiares y empresariales a partir de una visión de futuro compartida
FODA	Identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa
Diagnóstico de la empresa familiar	Identifica el nivel de desarrollo de la empresa familiar a través de la evaluación de los subsistemas de empresa, familia y propiedad
VI: Protocolo Familiar	Documento que articula las políticas familiares que guían las relaciones entre la familia, la propiedad y los roles comerciales en una empresa familiar
VD: Crecimiento Económico	Propósito que se persigue por medio de la planeación estratégica y protocolo familiar, analizando los escenarios para detectar oportunidades y riesgos, definiendo una visión de futuro para fijar el rumbo, preparando un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la organización.
VD: Continuidad del Legado	Reconocimiento de la contribución de la

Familiar	planificación para enfrentar el desafío de mantener y crear un negocio sostenible
----------	---

*Nota.* VI: Variable independiente, VD: Variable Dependiente

## **Capítulo III. Diagnóstico de la Empresa**

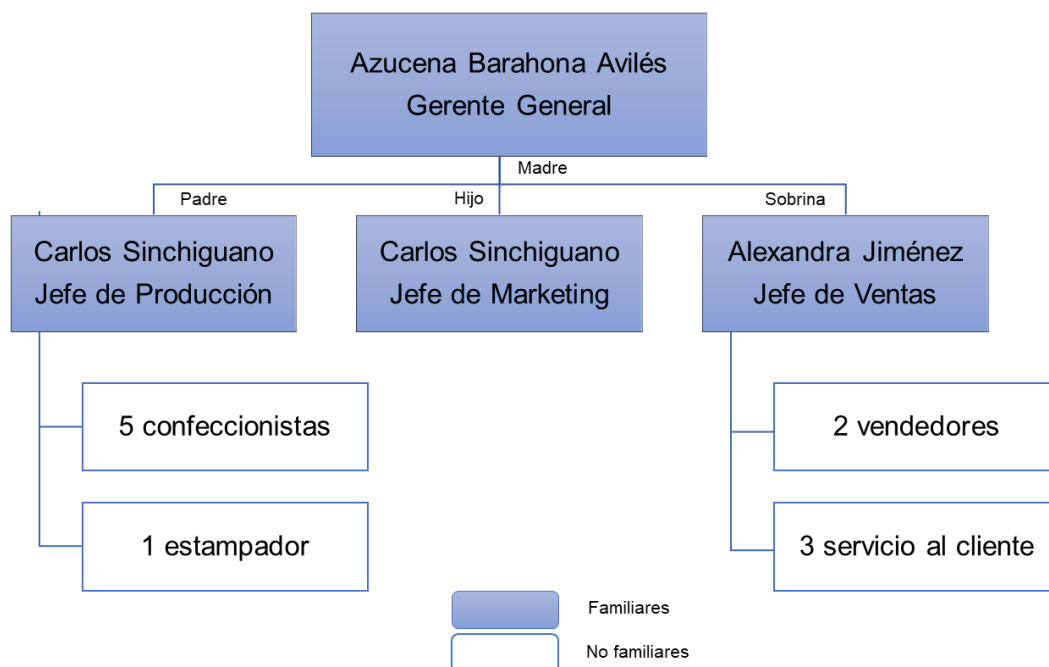
### **Análisis Situacional de la Empresa ADRITEX**

La empresa se ubica en el cantón Mocache, provincia de los Ríos, en la Av. Abdón Calderón y Sucre, diagonal al cuerpo de bomberos. La empresa fue fundada en el año 2007 a partir de la experiencia y conocimiento de los fundadores sobre el sector textil, y se ha convertido en pionera en el cantón como la primera empresa dedicada a actividades de corte y confección masivo para instituciones escolares, y organizaciones gubernamentales. Para su puesta en marcha, los fundadores solicitaron préstamos y utilizaron fondos propios. El portafolio de productos de la empresa es amplio, y destaca la confección de uniformes, equipos deportivos, disfraces, y servicios de bordados y sublimados. Adicionalmente es distribuidor de maletas de la marca Tutto.

La organización ha pasado por múltiples reformas y cambios desde su creación. Inclusive, el nombre de Adritex fue asignado en el último año de ejercicio como una estrategia de mejora de imagen de la empresa, cuyo nombre previo fue Comercial El Peñón. La empresa cuenta con una sucursal ubicada en el cantón Palenque, provincia de Los Ríos, con el nombre de Adrián Creaciones.

Otros puntos relevantes para destacar es que la fundadora es la señora Azucena Barahona Avilés, que también ostenta el cargo de gerente general, y los familiares que ocupan puestos directos es el señor Carlos Sinchiguano (esposó) como jefe de producción, Alexandra Jiménez (sobrina) como jefe de ventas y Carlos Sinchiguano (hijo) como jefe de marketing. Además, la fundadora tiene otros dos hijos, Yulianna Sinchiguano y Adrián Sinchiguano, posibles sucesores del negocio que aún no se encuentran trabajando dentro de la empresa. La figura 20 muestra el organigrama actual

de la empresa familiar, identificando los familiares que actualmente laboran dentro de la organización y los empleados.



*Figura 20.* Organigrama de la empresa familiar Adritex

A pesar de que la empresa ha presentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, no existe una guía que oriente las actividades y estrategias de la institución, generando limitantes en el crecimiento al tomar las decisiones empíricamente. Por ello, el propósito del estudio consiste en diseñar una guía a partir de la planificación estratégica y el protocolo familiar que permitan el crecimiento económico de la empresa y la continuidad del legado familiar. Para ello, el presente capítulo comprende el diagnóstico de la empresa familiar, el análisis de la percepción de los clientes, análisis FODA, análisis PESTA y las cinco fuerzas de Porter.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa Adritex comienza por el listado de verificación del Anexo 1, el mismo que fue distribuido a cuatro familiares que ocupan puestos directivos dentro de la empresa. El propósito del listado de verificación es conocer las características de la empresa y realizar un barrido de aspectos claves en la propuesta del diseño de una planificación estratégica y de un protocolo familiar. Las respuestas fueron unificadas y se presentan en la tabla 9.

Tabla 9.

*Listado de verificación de la empresa Adritex*

Pregunta	Observación
<b>Generalidades de la empresa</b>	
1. Alcance comercial:	El alcance comercial es de tipo local
2. ¿En qué año se fundó la empresa?	La empresa se fundó en 2007
3. La empresa es:	La empresa es creada por los actuales propietarios
4. ¿Qué generación gobierna actualmente en la empresa?	El fundador gobierna actualmente la empresa
5. El capital de la empresa es:	El capital de la empresa es 100% familiar
6. Número de empleados:	La empresa tiene 11 empleados
7. Tipo de contrato utilizado:	La empresa utiliza contratos permanentes y temporales
<b>Aspectos del Fundador</b>	
8. Vive actualmente el fundador de la empresa?	Actualmente vive el fundador de la empresa
9. Edad del fundador:	La edad del fundador está comprendida entre 40 y 50 años
10. El fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa?	El fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa
11. ¿Qué nivel de formación tiene el fundador de la empresa?	El fundador tiene estudios secundarios
<b>Aspectos de Gobierno</b>	
12. ¿La empresa ha conformado una junta directiva?	La empresa no ha conformado una junta directiva
13. ¿La empresa cuenta con un consejo familiar?	La empresa no cuenta con un consejo familiar
14. Valoración de la familia en la empresa:	La valoración de la familia en la empresa se presenta bajo la leyenda "se está dispuesto a trabajar"
15. Valoración de los principales problemas de la empresa	Los principales problemas de la empresa se valoran en el siguiente orden: (1) Familiares (75%) (2) De mercado, financiero y de sucesión (50%) (3) De personal (25%)
16. Valoración de los principales problemas de la familia	El principal problema de la familia radica en la relación padre – hijo
17. El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en:	El sistema de retribuciones de los miembros en la familia que trabaja en la empresa se basa un 75% sólo en participación y un 25% en sueldo variable
18. ¿La empresa tiene un plan de sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad?	La empresa no tiene un plan de sucesión para los puestos directivos
19. ¿La empresa cuenta con una misión definida?	La empresa no cuenta con una misión definida
20. ¿La empresa cuenta con una visión definida?	La empresa no cuenta con una visión definida
21. ¿La empresa cuenta con valores que involucran la filosofía de la familia y la empresa?	La empresa no cuenta con valores que involucran la filosofía de la familia y la empresa
22. ¿La empresa realiza con frecuencia procesos de planificación estratégica?	La empresa no realiza procesos de planificación estratégica
23. ¿La empresa tiene definido un candidato como sucesor?	La empresa no tiene definido un candidato como sucesor
24. ¿La empresa tiene establecido un	La empresa no tiene establecido un protocolo

protocolo familiar?	familiar
---------------------	----------

Como generalidades de la empresa se destaca que la empresa actualmente tiene 11 empleados, de los cuales dos son comerciales y trabajan de forma temporal, cinco se encuentran en el área de confección, una persona en el área de estampados y tres en atención al cliente. Por esta razón, la empresa utiliza contratos permanentes y temporales.

En temas relacionados con aspectos del fundador, se destaca que la fundadora vive actualmente, con una edad de 47 años, que tiene responsabilidades directas en la dirección de la empresa bajo el cargo de gerente general, y posee estudios secundarios.

En temas relacionados con aspectos de gobierno, se destaca que la empresa no cuenta con junta directiva, consejo familiar, plan de sucesión, misión, visión, filosofía familiar y empresarial y protocolo familiar, además de confirmar que no se realizan procesos de planificación estratégica y de sucesión. Adicionalmente, los problemas de la empresa son principalmente de aspectos familiares (75%) y seguido por aspectos de mercado, financieros y de sucesión (50%). El principal problema de tipo familiar radica en la relación padre-hijo. Por último, el sistema de retribuciones de los miembros en la familia que trabaja en la empresa se basa un 75% sólo en participación y un 25% en sueldo variable.

## **Diagnóstico de la empresa familiar Adritex**

En esta instancia del estudio se pretende evaluar el nivel de desarrollo que la empresa familiar ha alcanzado e identificar las situaciones que requieren mayor atención. Para ello, se utilizó el instrumento de Belausteguigoitia (2012) que consta de 30 ítems y se encuentra en el Anexo 5.

El cuestionario fue realizado tanto a miembros de la familia como a trabajadores de la empresa, y las respuestas fueron promediadas para obtener un único puntaje que posteriormente explicaría el nivel de desarrollo de la empresa familiar. Los resultados se encuentran en el Apéndice D.

La figura 21 detalla las situaciones positivas de la empresa relacionados con los subsistemas de empresa, familia y propiedad, así como situaciones que requieren de mayor atención.

Los resultados visiblemente señalan que gran parte de las situaciones favorables se encuentran en el subsistema de familia, donde se destaca que no existe presión para incorporar miembros familiares a la empresa, los posibles sucesores poseen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse y existe compromiso de familia en las actividades de la empresa.

Por otra parte, las situaciones desfavorables están relacionadas con los subsistemas de empresa y propiedad. Con respecto a la empresa, se destaca que no existe un plan estratégico por escrito, evaluaciones de desempeño para familiares, consejo de administración y ningún profesional externo ocupa altos cargos. En temas de propiedad, se destaca que el negocio no ha sido valuado, ni existe testamento de pertenencias del sucedido, lo que vaticina posibles conflictos por testamento confuso e injusto. En temas familiares únicamente se consideran aspectos relacionados con los conflictos y ausencia de un plan de sucesión.

Los resultados arrojaron una puntuación final de 64 que, de acuerdo con la interpretación del instrumento, la empresa ha realizado cambios importantes que pretenden armonizar la relación empresa-familia y generar competitividad, sin embargo, estos aún no son evidentes y requieren aún de más desarrollo y ejecución, sustentando la necesidad de contar con una planificación estratégica que garantice la sostenibilidad del negocio.

El diagnóstico continúa con el análisis de las respuestas de entrevistas realizadas a los cuatro miembros familiares que forman parte del directorio para conocer más a detalle aspectos relacionados con la familia, empresa y conflictos en la relación empresa-familia. El formato de entrevista se encuentra en el Anexo 3.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Empresa:</u></b></li> <li>• Existe parcialmente una clara definición de puestos, incluidos los miembros de la familia y lo que se espera de ellos en la empresa.</li>   <li>• <b><u>Familia:</u></b></li> <li>• Planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.</li> <li>• No existe presión alguna para incorporarse a la empresa.</li> <li>• Posibles sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse.</li> <li>• Existe compromiso de los miembros de la familia en empresa.</li> <li>• La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.</li>   <li>• <b><u>Propiedad:</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un plan estratégico por escrito.</li> <li>• No existe evaluaciones de desempeño para familiares</li> <li>• No existe consejo de administración</li> <li>• Ningún profesional externo ocupa altos cargos</li>   <li>• No existe un plan de sucesión escrito.</li> <li>• No existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.</li> <li>• A los miembros de la familia les cuesta solucionar conflictos ante diferencias.</li> <li>• Los miembros de la generación mayor no tienen planes para después del retiro.</li>   <li>• El negocio no ha sido valuado.</li> <li>• La familia no tiene un acuerdo de compraventa de acciones.</li> <li>• No existe testamento de pertenencias del sucedido.</li> <li>• Existirían conflictos futuros por testamento confuso e injusto.</li> <li>• El sucedido y su cónyuge no han hecho un presupuesto para el retiro.</li> </ul>
---	--

Figura 21. Resumen del diagnóstico de la empresa familiar Adritex

La tabla 10 presenta las respuestas de cada entrevistado con aspectos relacionados a la familia. Los resultados del análisis demuestran que ningún miembro de la familia está obligado a trabajar en la empresa familiar, y que priorizan aspectos como la predisposición de trabajar, la responsabilidad y la experiencia profesional al momento de ingresar a un familiar al negocio. No obstante, especifican que no existen requisitos previamente establecidos para ingresar a un familiar a la empresa o un plan de preparación o de estudios para posibles sucesores. Por último, se destaca que los familiares no tienen sueldo fijo, sino que este se establece

en función de la participación y un sueldo variable, tal como se mencionó en el listado de verificación.

Tabla 10.

*Respuestas a las preguntas de la entrevista relacionadas con la familia*

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?	No están obligados	Pueden seguir otros rubros	No están obligados	No están obligados
¿Cómo se decide y qué se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?	Predisposición y generar buenas ideas para aplicar	Somos pocos en la familia	Persona atenta, responsable, cuidadosa, honesto	Debe tener visión, y aptitud de liderazgo
¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?	Si	Si	Si	Si
¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se deben exigir para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?	Buena presencia, experiencia en ventas y buen manejo comunicativo	Buen desenvolvimiento en el área	No existen requisitos	Experiencia en el área
¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?	Ningún miembro de la familia tiene un sueldo fijo	No hay remuneración fija	En función de las circunstancias	No hay remuneración fija para miembros de la familia
¿Dispone la empresa de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles?	Si, facilitarle los estudios	Si, facilitar los estudios	No	Facilitarles los estudios

La tabla 11 presenta las respuestas de cada entrevistado con aspectos relacionados a la empresa. Los resultados del análisis demuestran que la empresa no posee un órgano directivo que tome las decisiones más estratégicas del negocio, y es la fundadora y gerente general la que toma las decisiones importantes. Además, no cuenta con una guía para la sucesión, sin embargo, concuerdan que la selección del sucesor debe darse de acuerdo con aptitudes, su visión y liderazgo. Por último, no poseen un



organigrama definido y la relación con los trabajadores es cordial y respetuosa para unos miembros e informal para otros.

Tabla 11.

*Respuestas a las preguntas de la entrevista relacionadas con la empresa*

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Si cuenta con un directorio, por quiénes y cómo está compuesto?	Los miembros de la familia se encargan de las distintas áreas dependiendo de sus capacidades	No	No	No
¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?	El miembro fundador	El miembro fundador	El miembro fundador	Miembro fundador
¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?	De acuerdo con sus aptitudes y desarrollo en el medio	El que se desarrolle mejor en el ambiente	De acuerdo con sus aptitudes, su capacidad de emprendimiento, y su visión	Aptitud de liderazgo y motivación para trabajar
¿Cuentan con algún organigrama? En caso de tener, ¿Cuándo y quien lo confecciono? Y ¿Se respeta el organigrama?	No	No	No	No
¿Cómo se comunican los trabajadores de niveles inferiores con los superiores?	Con un trato igualitario	Trato informal	Cordial, e igualitario	Con un trato cordial basado en el respeto
¿Tienen una comunicación más formal o informal? ¿Cómo la realizan?	Con un trato formal basado en el respeto	Informal	Si, con respeto a cada uno y respetando sus ideas	Se mantiene un trato formal

La tabla 12 presenta las respuestas de cada entrevistado con aspectos relacionados a conflictos familia-empresa. Los resultados del análisis demuestran que los desacuerdos familiares se solucionan a través del diálogo, sin embargo, los fundadores siempre deciden. Además, no existe una acción a seguir definida cuando los acuerdos son quebrantados o se cometen acciones graves. De igual modo, coinciden que las relaciones actuales de la familia pudieran provocar exceso de confianza en los

trabajadores. Por último, los conflictos se deben a aspectos de sucesión y desacuerdos familiares.

Tabla 12.

*Respuestas a las preguntas de la entrevista relacionadas con los conflictos familiares*

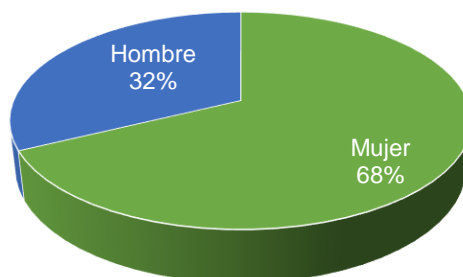
Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?	A través del diálogo	Se debate sobre el tema, pero los fundadores siempre deciden	Debatiendo	A través del dialogo
¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es gravemente irresponsable?	Nada	Nada	Nada	Nada
¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de sus colaboradores?	Provocando exceso de confianza	No afecta	Que haya exceso de confianza	Exceso de confianza
¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?	Ninguno	Ninguna	División del patrimonio familiar	Ninguno
¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa?	La sucesión de la empresa	Todos los que se han tomado	Desacuerdos familiares	Desacuerdos familiares
¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?	No	No	No	No

## Percepción de los clientes

La siguiente instancia del estudio consistió en la realización de encuestas a una muestra a conveniencia de clientes que puedan aportar con su percepción sobre la empresa Adritex en temas relevantes para el diseño de una planificación estratégica (Anexo 2), que permiten el crecimiento económico y la continuidad del legado familiar. Por ello, esta sección presenta los resultados de las encuestas realizadas a 31 clientes de la empresa Adritex. Para esto, la empresa mantiene una base con los datos de

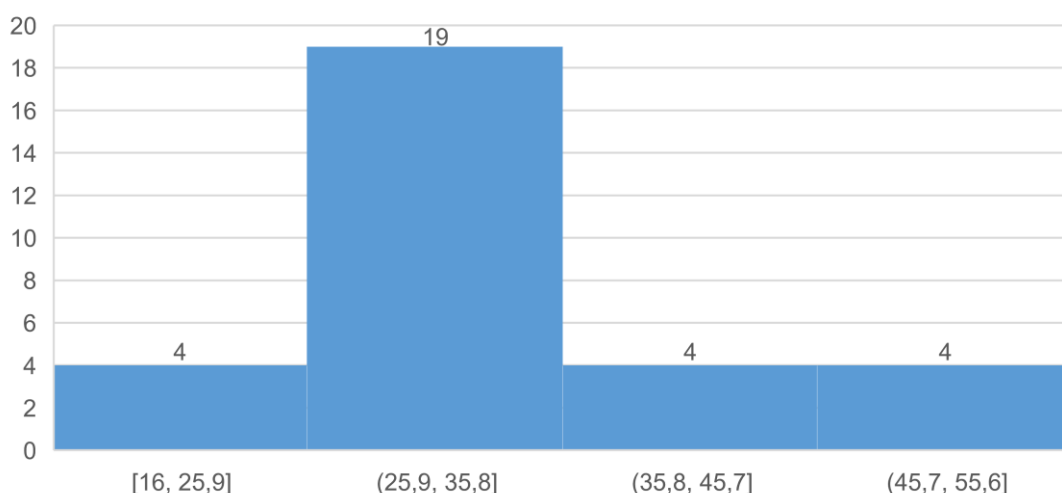
los clientes frecuentes. En la mayoría de los casos se envió la encuesta de forma digital por mensaje y por correo a los clientes.

La figura 22 muestra las frecuencias por la variable sexo. Se destaca que 21 participantes son mujeres (68%) y 10 son hombres (32%).



*Figura 22.* Sexo de los clientes encuestados

La figura 23 muestra el histograma de las edades de los clientes participantes. Se destaca que el 61% de los clientes se concentra en las edades de 26 a 36 años. El promedio de edad es de 34 años.



*Figura 23.* Edad de los clientes encuestados

La figura 24 muestra las frecuencias de las respuestas frente a la pregunta si los clientes conocían que Adritex es una empresa familiar. El 68% de los clientes indicó que en efecto conocían que la empresa tiene una estructura familiar, mientras que el 32% restante indicó no conocer esta característica.

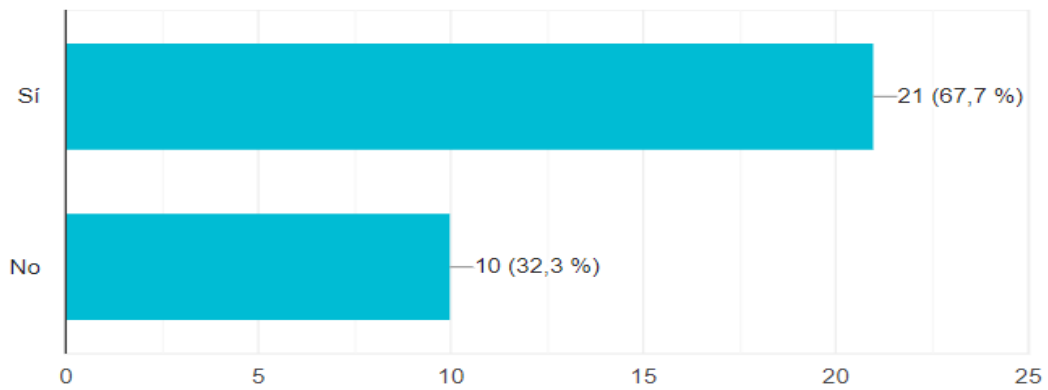


Figura 24. Conocimiento de los clientes sobre Adritex como empresa familiar

Se les consultó a los clientes cómo se enteraron de la existencia de la empresa Adritex. El 67% de los participantes indicó que conocieron el negocio por medio de amigos y familiares, es decir, por referencias, seguido de un 32% que indicó conocer el negocio por medio de redes sociales.

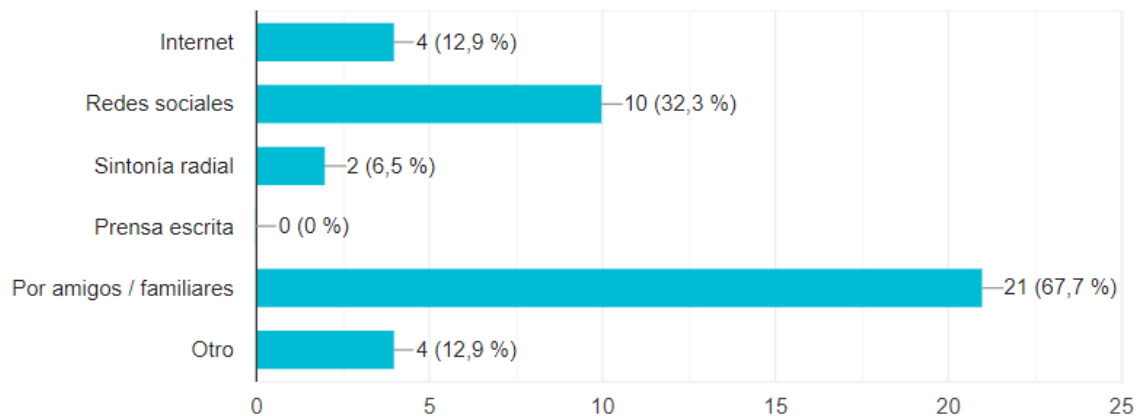
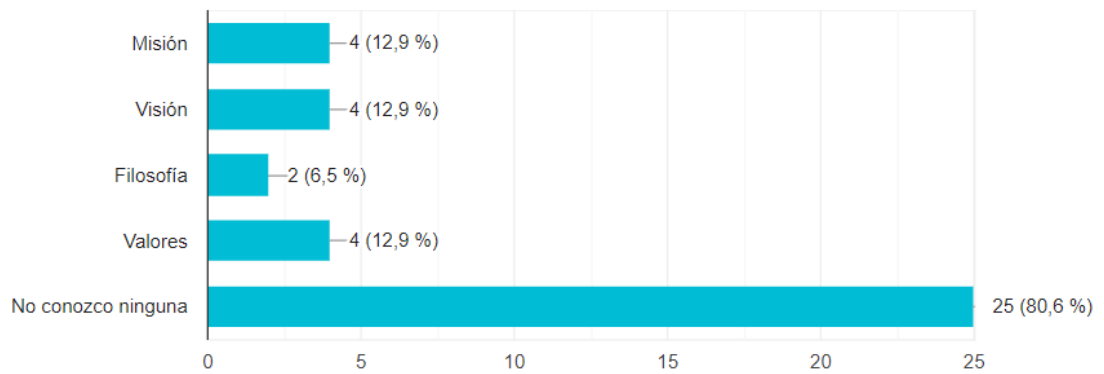


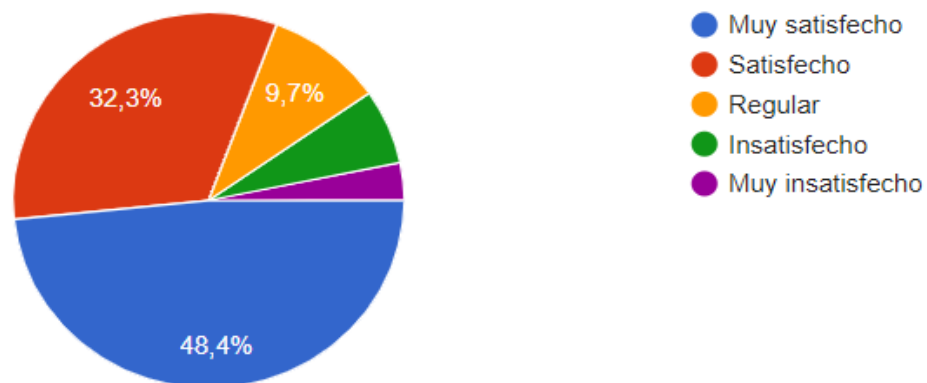
Figura 25. Conocimiento de los clientes sobre la existencia de Adritex

La figura 26 presenta el conocimiento de los clientes sobre aspectos relevantes de la planificación estratégica. Los resultados demuestran que el 80,6% de los encuestados indicó que no conoce ningún aspecto relacionado a la planificación como la misión, visión, filosofía y valores de la empresa.



*Figura 26.* Conocimiento de los clientes sobre aspectos de la planificación estratégica de Adritex

La satisfacción con el servicio prestado también fue evaluada en la encuesta. Se destaca que el 48,4% de los clientes están muy satisfechos con el servicio, seguido de un 32,3% que sólo está satisfecho, demostrando un gran nivel de satisfacción de los clientes.



*Figura 27.* Grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado

Se consultó a los clientes sobre la mercadería disponible en Adritex. Los clientes encuestados indicaron en su gran mayoría que estaban de acuerdo en que la empresa contiene mercadería disponible al momento de la compra (41,9% muy de acuerdo y 32,3% de acuerdo).

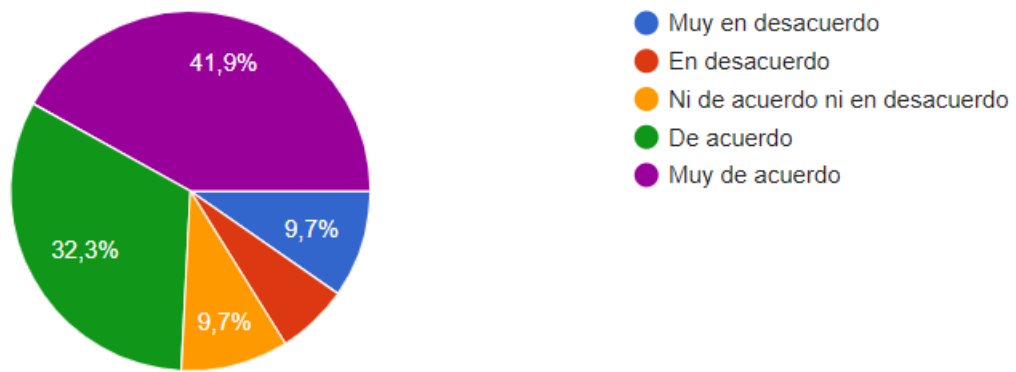


Figura 28. Nivel de acuerdo de clientes con mercadería disponible en Adritex

El pronto servicio que brindan los empleados también fue evaluado en el presente cuestionario. Los resultados indican que un grupo importante de clientes consideran que los trabajadores si les brindan pronta respuesta a sus peticiones (38,7% muy de acuerdo y 25,8% de acuerdo). Sin embargo, el 25,8% de los clientes consideran que se pueden presentar ambos casos donde se dé pronta y tardía respuesta a las peticiones.

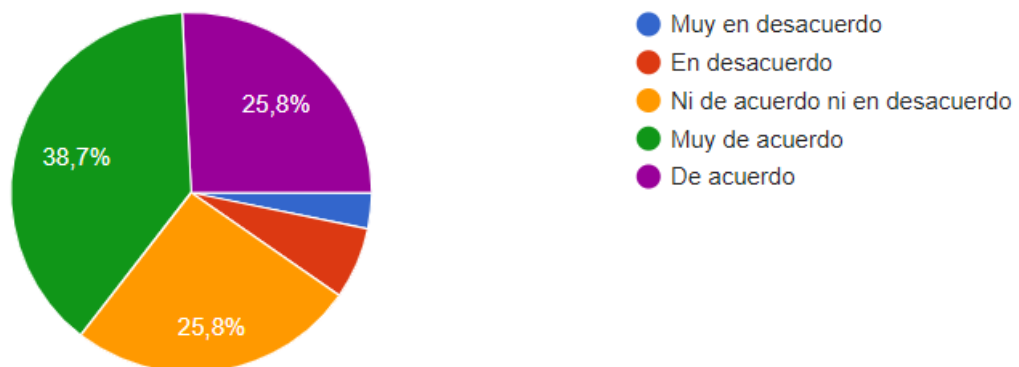


Figura 29. Nivel de acuerdo de los clientes con el pronto servicio de empleados

En temas de devoluciones, al igual que en preguntas anteriores, gran parte de los encuestados consideran que la empresa maneja eficientemente las devoluciones a sus clientes (25,8% muy de acuerdo y 32,3% de acuerdo). Sin embargo, esto no se cumple para toda la muestra, pues un 25,8% presenta una percepción neutra sobre el tema, mientras que el 9,7% opina lo contrario.

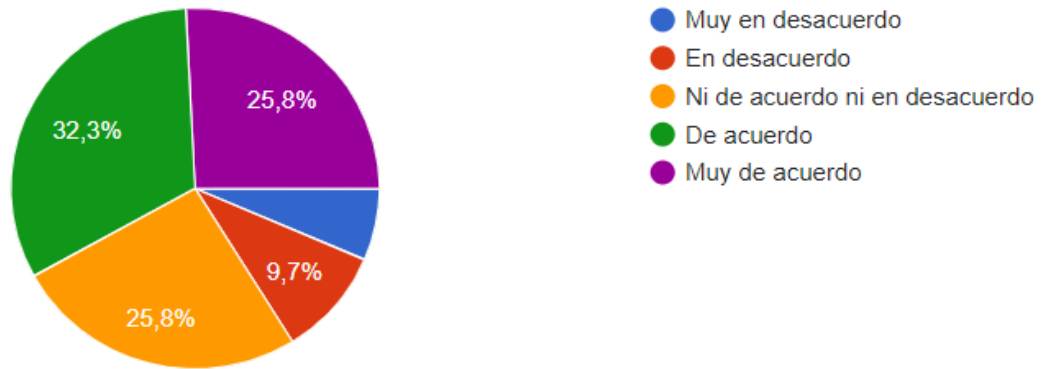


Figura 30. Nivel de acuerdo de los clientes con el manejo de devoluciones

La pregunta a continuación pretendió determinar la frecuencia con la que se han presentado inconvenientes en los productos y servicios que oferta Adritex. Los resultados muestran que un 67,7% de los encuestados afirmaron no haber tenido nunca problemas con productos y servicios de la empresa, mientras que un 25,8% considera que son eventos poco frecuentes.

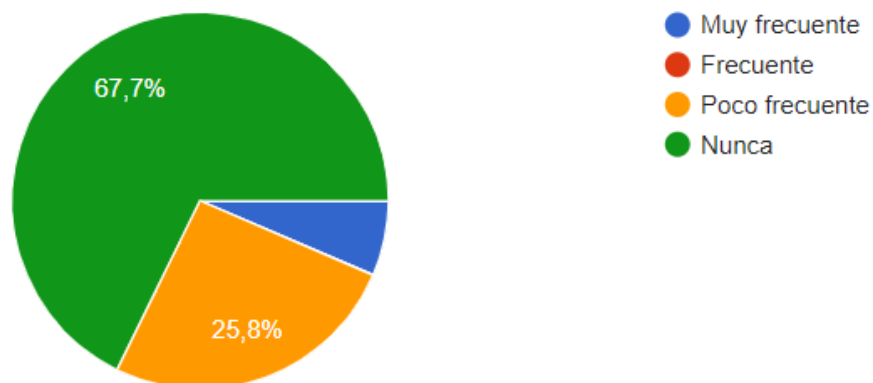
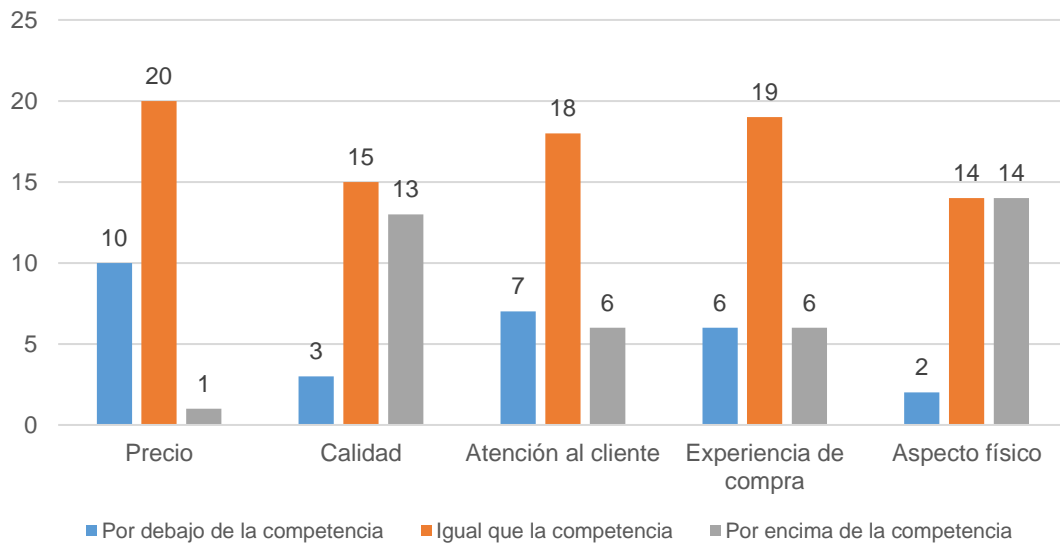


Figura 31. Frecuencia de inconvenientes con productos y servicios de Adritex

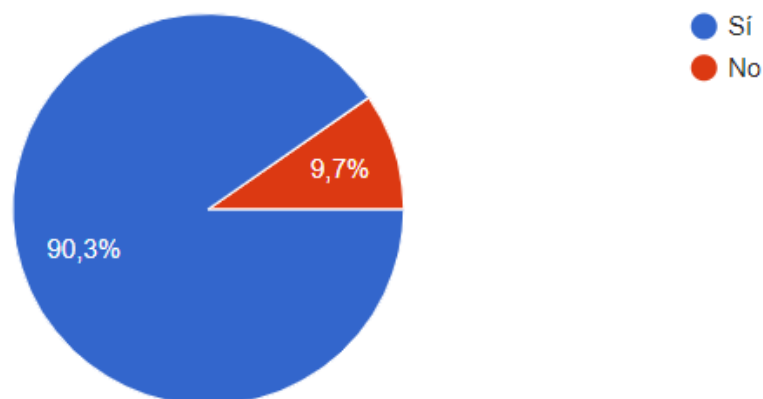
Se instó a los clientes que compararan aspectos relevantes para el negocio con competidores directos en temas de precio, calidad, atención al cliente, experiencia de compra y aspecto físico del local. Los resultados revelan que Adritex presenta resultados favorables en todos los aspectos evaluados. No obstante, es importante considerar que un número importante considera que la competencia presenta mejores resultados en precio y

atención al cliente, mientras que otros consideran que Adritex es superior en temas de calidad y aspecto físico de la tienda.



*Figura 32.* Comparación de Adritex con la competencia según percepción de clientes

La última pregunta del cuestionario trata sobre recomendar Adritex para la compra. Los resultados concuerdan con las respuestas a preguntas previas, pues niveles adecuados de satisfacción y resultados favorables en temas de calidad, atención al cliente, experiencia de compra y aspecto físico permiten que gran parte de los clientes (90,3%) puedan recomendar la empresa a otras personas que busquen productos similares.



*Figura 33.* Percepción de clientes sobre recomendar a Adritex



## Análisis FODA

El análisis FODA fue empleada como herramienta para determinar las fortalezas y debilidades del negocio, así como posibles oportunidades y amenazas que afecten las operaciones de la empresa. Para ello, se realizó un cuestionario a los familiares directivos de la empresa que poseen un conocimiento más amplio de mercado.

El cuestionario se encuentra en el Anexo 4 y los resultados en el Apéndice B. Los resultados fueron calculados en función de la frecuencia de la respuesta, es decir, se tomaron en cuenta aquellos ítems que presentaban el 75% al 100% de frecuencia en las respuestas. La figura 32 presenta de manera gráfica el resumen de los resultados del análisis FODA a partir de información recolectada a los gerentes de la empresa Adritex.

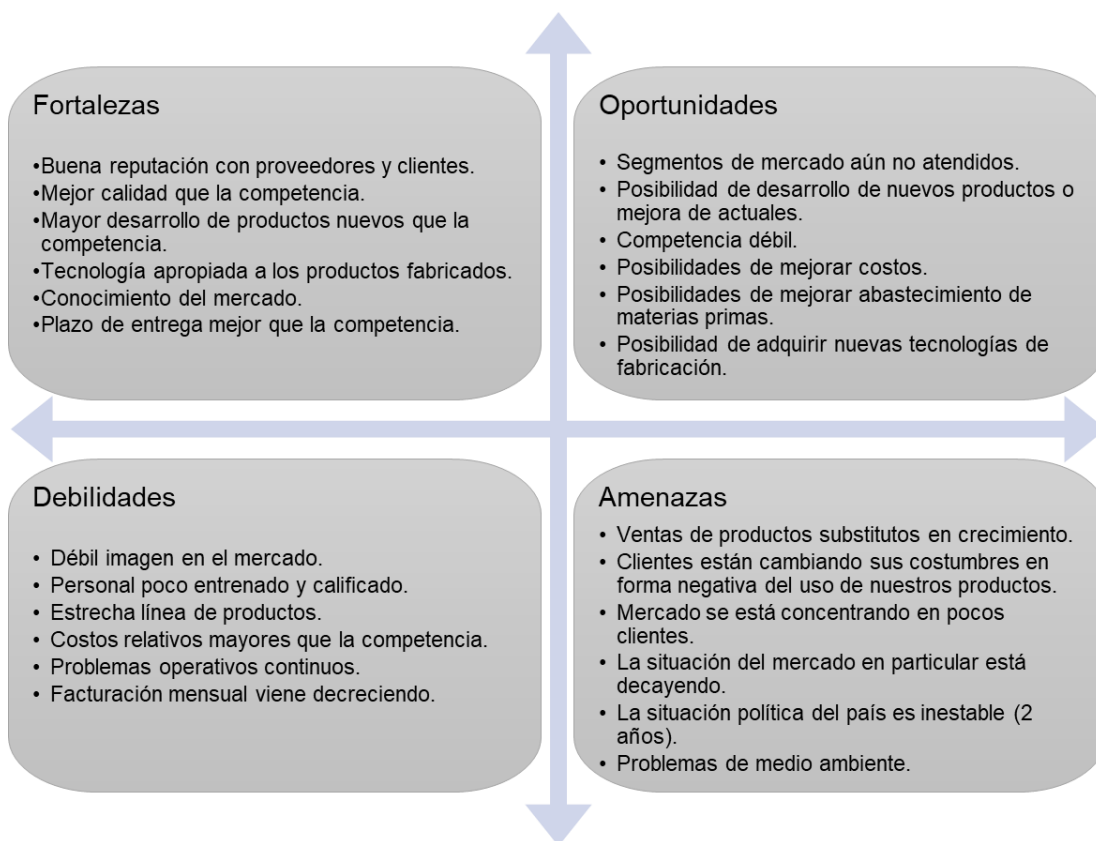


Figura 34. Resumen del análisis FODA de la empresa familiar Adritex

Como fortalezas, se destaca que la empresa posee una buena reputación entre los proveedores y con los clientes. Además, presenta una mejor calidad que la competencia, avalado en las encuestas realizadas a clientes. Por otra parte, la empresa desarrolla más productos nuevos que la

competencia y posee la tecnología adecuada a los productos fabricados. Se destaca también que el plazo de entrega es mejor que la competencia.

Las debilidades más relevantes de Adritex se encuentran en la débil imagen que presenta en el mercado, tener personal poco calificado y presenta una estrecha línea de productos. Otras debilidades son los costos relativos mayores que la competencia, además de presentar problemas operativos continuamente. Cabe destacar además que la facturación mensual viene decreciendo.

Las oportunidades que destacaron los gerentes familiares de Adritex son los segmentos de mercado aún no atendidos. Además, la empresa prevé desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes. Destacan además que la competencia actual es débil. También existen oportunidades relacionadas con la mejora de la estructura de costos, abastecimiento de materias primas y adquisición de nuevas tecnologías.

Las amenazas identificadas en la empresa Adritex son el crecimiento de las ventas de productos sustitutos, la inestabilidad política del país y los problemas del medio ambiente. Otra amenaza radica en los cambios de costumbres de los clientes de forma negativa con respecto al uso de los productos que oferta Adritex.

## **Análisis PESTA**

### **Factor político**

La implementación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) en su artículo tres destaca la regulación del proceso productivo en todas sus etapas y el desarrollo de regulaciones que impulsen la producción de mayor valor agregado para incrementar la productividad, generación de empleo y desarrollo económico, social y ambiental. Este código rige el entorno legal actual del sector textil y ha contribuido positivamente en el sector, al ser una de las industrias con mejores resultados en el sector manufacturero ecuatoriano, generando mayor empleo y reduciendo importaciones.

Otra de las políticas que contribuyó con el sector fue la de imponer impuestos a productos traídos por las fronteras de Perú y Colombia, lo que aumentó sus precios y disminuyó el ingreso al país. En este sentido, el actual gobierno, y especialmente el Ministerio de Industrias y Productividad, han mantenido constantes reuniones con representantes de asociaciones de industrias textiles para generar acuerdos en contra del comercio textil ilegal.

Para la importación de insumos, la industria textil depende de asociaciones o gremios para la asignación de cupos, lo que convierte este aspecto en una amenaza. Otra amenaza radica en los procedimientos del INEN para el etiquetado de prendas, que solicita 16 requisitos previo a la venta de productos textiles, lo que podría encarecer y complicar la venta de estos productos.

Además, este último período presidencial ha estado acompañado de sucesos marcados por inestabilidad política que han afectado el sector, particularmente en los períodos 2019-2020. En 2019, las ventas totales del sector textil se vieron reducidas en un 7% por los eventos de violencia registrados en octubre. En 2020, la pandemia global del Covid-19 obligó al gobierno a movilizar fondos al sector de la educación, paralizando gran parte de las actividades productivas del país. Esto, sumado a los varios episodios de corrupción en el país en el último año, ha afectado a diversos sectores y en especial el textil, donde aún no se han implementado medidas efectivas que permitan mantener flujos de caja positivos que permitan superar la crisis y no afectar el empleo formal del sector.

### **Factor económico**

Como oportunidades, es importante destacar que el salario básico unificado bordea los 400 USD, que ha incrementado paulatinamente año a año, y el ingreso promedio nacional es de 892,90 USD. Además, el sector presentó un crecimiento marcado en el mercado hasta el 2018 de 23,29% con respecto al año anterior.

No obstante, es conveniente precisar varias amenazas económicas durante los últimos años, marcados por el incremento de la deuda pública, un índice de confianza empresarial decreciente y principalmente la

disminución de la producción y consumo dentro del sector textil y confección, por la actual pandemia del Covid-19, retratada en despidos masivos y pérdidas cuantiosas en 2020.

### **Factor social**

De acuerdo con información del Ministerio de Economía y Finanzas con respecto al patrón de gasto, el 97,6% es gasto de consumo y el 7,9% es destinado a la adquisición de prendas de vestir y calzado, con variaciones en el ámbito urbano de 7,8% y rural de 8,7%, lo que representa una oportunidad para el sector por la característica consumista de la población.

Además, mediante técnicas de observación directa, se destaca que, en la zona de Mocache en la provincia de los Ríos, las personas mantienen la costumbre de utilizar uniformes tanto en sus lugares de trabajo como en instituciones de educación, lo que también representa una oportunidad.

Por último, la diversificación de prendas en la actualidad se enfoca en la apariencia, caracterizada por la versatilidad del producto, lo que convierte a este factor en una oportunidad de crecimiento en el mercado.

### **Factor tecnológico**

En el año 2017, Ecuador puso en marcha un proyecto de innovación de técnicas textiles, generando alianzas con más de 26 distintos países para conocer avances del sector por medio de seminarios informativos anuales a través de ProEcuador. Estas iniciativas representan una oportunidad de profesionalización para el sector.

Cabe destacar también que gran parte de las maquinarias provienen del exterior, sin embargo, existen beneficios que permiten la importación de estas maquinarias para actualizar la infraestructura tecnológica de las empresas textiles y reducir los costos y gastos en el mediano y largo plazo. Además, dentro del país existe la mano de obra calificada para dar mantenimiento y soporte a estas maquinarias provenientes del exterior, lo que también representa una oportunidad.

## Factor Ambiental

Los problemas del medio ambiente y los cambios en patrones de consumo de los clientes hacia lo ecológico han puesto en alerta a las empresas del sector textil, pues existen amenazas para las empresas por medio de productos sustitutos como la fábrica de prendas con material reciclado. A pesar de que el efecto de este factor aún es imperceptible en Ecuador, estas nuevas tendencias ya se están comenzando a apreciar en países de primer mundo.

La figura 35 resume los puntos relevantes de cada factor externo señalando aquellos que representan oportunidades (+) y amenazas (-) para el sector y para la empresa Adritex.

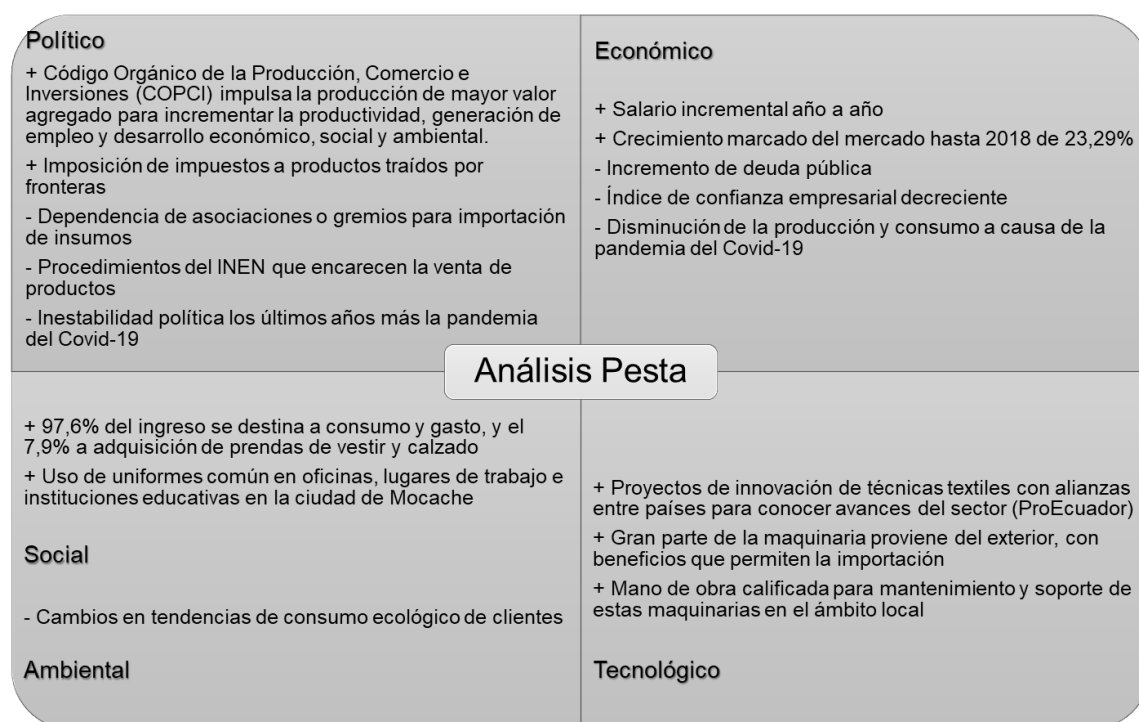


Figura 35. Resumen del análisis PESTA de la empresa Adritex

## Fuerzas de Porter

### Rivalidad entre competidores

Sólo en el CIIU identificado, existen 312 empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles y 107 dedicadas a la hiladura, tejeduría y acabados de productos textiles. Además, informalmente operan aproximadamente unos 1.000 locales en el país, por lo que existe un número

considerable de competidores registrados y convierte a esta fuerza en una amenaza.

A nivel local, se destaca que existe apertura para la creación de tiendas departamentales de ropa de marcas nacionales, lo que incentiva el crecimiento del sector y la competitividad o rivalidad entre empresas. Diversas empresas internacionales también ven oportunidades en el sector textil ecuatoriano, donde cada vez se observan nuevos competidores que comercializan productos de vestimenta. A pesar de que estas tiendas se ubican en las grandes ciudades, cada vez se observa a más personas del cantón acudir a estas tiendas para adquirir productos textiles. Además, el ingreso de competencia internacional puede afectar al sector, debido que presentan costos más bajos de producción que las empresas locales.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Las reformas al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en Ecuador brindan muchas ventajas económicas para emprendimientos locales o empresas extranjeras que puedan generar empleo y competitividad en el sector.

A pesar de que la inversión inicial requiere de la implementación de una fábrica, la búsqueda de personal capacitado y la selección de proveedores, información de la Superintendencia de Compañías indica que el capital inicial es desde 400 USD hasta 1.000 USD para la constitución de estas empresas.

La amenaza de competidores entrantes también se encuentra en empresas multinacionales y marcas internacionales, pues ingresan al mercado con productos de bajo costo en comparación con los productos nacionales. Aún no se observa el ingreso de estos grandes competidores al cantón Mocache, sin embargo, puede ser una amenaza latente para el negocio.

## **Amenaza de productos sustitutos**

El sustituto directo de esta actividad es la fábrica de prendas a la medida, es decir, sastres y costureras, que presenta aproximadamente 20 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Además, cabe destacar que existen tendencias actuales hacia lo ecológico, por lo que un posible sustituto sería la fábrica de prendas con material reciclado, que se comercializa como una alternativa amigable y armoniosa con el medio ambiente.

## **Poder de negociación de los proveedores**

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existen alrededor de 78 empresas que proveen de insumos al sector textil, como hilatura, tejedura y acabados textiles, por lo que existe un número considerable de proveedores a nivel nacional. Además, existe una concentración del 70% de proveedores en Pichincha y un 25% en Guayas, lo que hace que estas instituciones tengan cercanía con las empresas que fabrican prendas de vestir.

En el caso de Adritex, la empresa trabaja con 10 proveedores locales. Como se puede apreciar, los proveedores locales no presentan un fuerte poder de negociación, debido que tienen que regirse a las pautas del sector textil y principalmente a las impuestas por el mercado.

## **Poder de negociación de clientes**

Se destaca el consumo del producto. Se conoce que el 97,6% de los ingresos en el Ecuador es destinado al consumo y el 7,9% es destinado a la adquisición de prendas de vestir y calzado.

Además, existen diversos canales por los cuales son comercializados los productos, inclusive se destaca la participación del comercio electrónico como herramienta para vender prendas de vestir, mayormente utilizado por personas entre los 26 y 33 años.

Por último, existe una constante competencia de precios entre competidores puesto que el costo de cambio es bajo. Por ello, las empresas que comercializan prendas buscan constantemente establecer descuentos y

promociones que incentiven la compra. Por ello, el nivel de negociación de los clientes es alto.

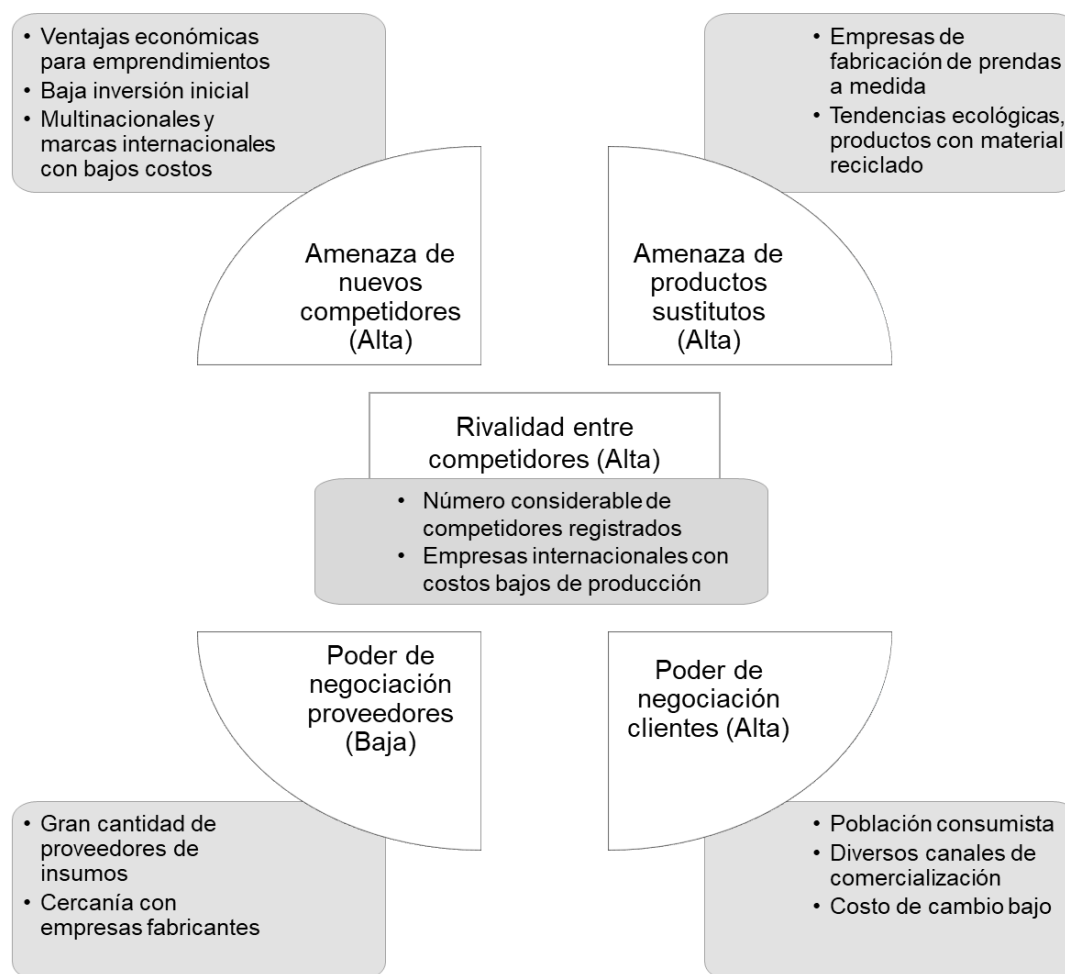


Figura 36. Resumen del análisis de las fuerzas de Porter de la empresa Adritex

## Capítulo IV. Desarrollo de la Planificación Estratégica

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, la empresa Adritex no cuenta con un plan estratégico que guíe las acciones actuales y futuras del negocio, así como las estrategias que generen y mantengan ventajas competitivas sostenibles. Por esta razón, el presente capítulo tiene como propósito entregar el diseño de una planificación estratégica, tomando como insumo los resultados del diagnóstico

Para efectos del estudio se utilizó el Proceso de Planificación Paralela (PPP) de Carlock y Ward (2003), que aborda dos temas principales: familia y



empresa. Dicho proceso considera tres fases para su desarrollo: (a) pensamiento estratégico, (b) formulación de la estrategia y (c) puesta en práctica y reformulación.

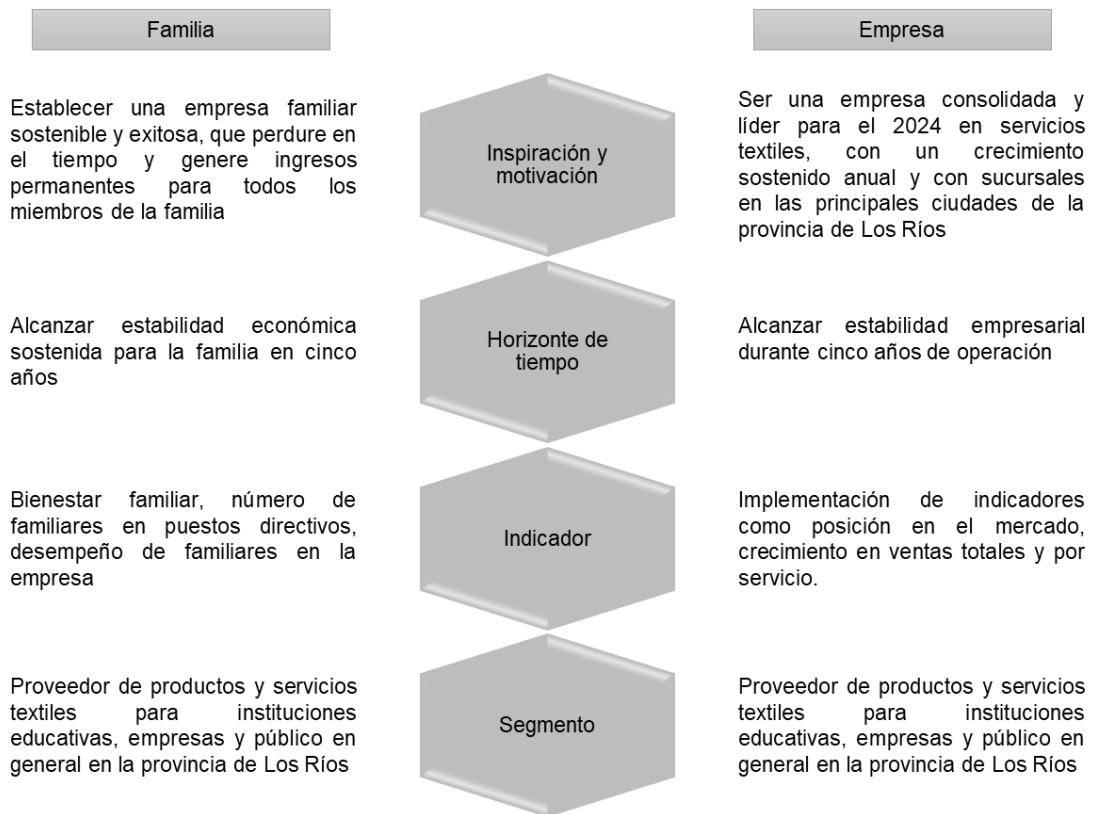
## **Pensamiento estratégico**

Esta primera fase de la planificación paralela comprende dos aspectos fundamentales: (a) la declaración del compromiso familiar y (b) la declaración del compromiso estratégico de la empresa. En la declaración del compromiso familiar se considera la visión familiar, la filosofía de la empresa familiar y los valores principales de la familia. Por otra parte, la declaración del compromiso estratégico de la empresa aborda la visión empresarial, los objetivos de largo plazo y la filosofía de gestión. A partir de estos rubros, se unificaron criterios y se estableció una visión compartida de futuro, que es el resultado final de la etapa de pensamiento estratégico. A continuación, se desarrolla la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo de la relación familia – empresa.

## **Visión**

La visión de futuro compartida es el resultado de ambas realidades (familia – empresa). Este resultado representa la base para guiar la toma de decisiones en un escenario de armonía e interdependencia entre la familia y la empresa. Teóricamente, la visión de la empresa hace referencia a lo que el negocio proyecta como imagen futura. Representa una fuente de inspiración cuantificable que marca un horizonte de tiempo para la consecución de las metas empresariales, enfocada en un determinado segmento o actividad.

En este punto, se procedió a detallar la visión de la familia y la empresa, siguiendo un esquema que contempla elementos de la visión como la inspiración y motivación, horizonte de tiempo, indicador y segmento. El detalle a estos elementos se encuentra en la figura 38.



*Figura 37.* Esquema para la elaboración de la visión de Adritex

A partir del esquema, la propuesta para la visión de la empresa Adritex que incluye ambas perspectivas es la siguiente:

“Ser reconocidos para el 2024 como la empresa familiar líder en la fabricación y comercialización de productos textiles en la provincia de Los Ríos, incrementando el portafolio de productos y optimizando constantemente los procesos de nuestra organización”

### **Misión**

La misión consiste en la razón de ser de una organización, que permite generar una identidad y personalidad corporativa. De acuerdo con Parreño (2019) la misión debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: “¿Qué clase de empresa somos?, ¿Qué nos motivó a constituirnos?, ¿Qué tipo de productos o servicios ofrecemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿En qué mercado desempeñaremos nuestras funciones?, ¿Con qué recursos realizaremos estas tareas?, ¿Cómo será nuestra gestión?” (pág. 47).

De esta forma, la figura 37 expone las respuestas a las siete preguntas que permiten plasmar adecuadamente la misión de una organización. A partir del esquema, la misión propuesta para la empresa Adritex es la siguiente:

“Somos una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de una amplia gama de productos textiles como uniformes, bordados y sublimados con la mejor tecnología disponible, que buscan satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo la más alta calidad y precios competitivos en el mercado”

¿Qué clase de empresa somos?	•Somos una empresa familiar pequeña
¿Qué nos motivó a constituirnos?	•Los años de experiencias de los fundadores en la industria textil y en el conocimiento del mercado de Los Ríos •Crear una fuente de ingresos por medio de una empresa en la que pueda intervenir toda la familia
¿Qué tipo de productos o servicios ofrecemos?	•Ofrecemos servicios de uniformes y bordados con alta calidad, con la mejor tecnología y con un buen servicio al cliente •Distribución de productos Tutto
¿Quiénes son nuestros clientes?	•Estudiantes que deseen adquirir sus uniformes, empresas que adquieran uniformes para sus trabajadores y público en general que desee adquirir servicios de bordado, sublimado y disfraces
¿En qué mercado desempeñaremos nuestras funciones?	•Nuestro mercado son los adolescentes, adultos y trabajadores de empresas del cantón Mocache y ciudades cercanas en la provincia de Los Ríos
¿Con qué recursos realizaremos estas tareas?	•Contamos con local propio, fábrica dentro del local, maquinarias con propiedad total del negocio y recursos propios que permiten la reinversión del capital
¿Cómo será nuestra gestión?	•Enfocada en la diferenciación en calidad, en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y en maximizar nuestra rentabilidad

Figura 38. Esquema para la elaboración de la misión de Adritex

## Valores

El diagnóstico determinó que la empresa no cuenta con valores establecidos. Por consiguiente, se realizó un focus group donde se establecieron valores en común tanto para la familia como para la empresa. Estos valores se encuentran descritos en la figura 39.

De esta forma, se redactaron cuatro valores fundamentales que relacionan el criterio de la familia y la empresa, descritos a continuación:

- (a) El trabajo en equipo: creer en el talento humano como el pilar fundamental de la organización para generar crecimiento sostenido en el mercado

- (b) El respeto: reconocer los intereses individuales de los colaboradores y miembros de la familia, así como los intereses colectivos de la organización
- (c) La integridad: Creer en la honestidad y transparencia de cada uno de los integrantes de la organización
- (d) La sinergia: velar por la integración, la tolerancia, la comunicación, la confianza y el compromiso de todos los miembros de la organización, que contribuya con su crecimiento y rendimiento

Valores familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El respeto por las opiniones y criterios de los miembros de la familia</li> <li>• La equidad en todas las actividades empresariales</li> <li>• La resiliencia como medio para hacer frente ante conflictos y adversidades</li> <li>• La confianza en las acciones ejecutadas por cada directivo familiar dentro de la empresa</li> <li>• La comunicación activa entre familiares</li> </ul>
Valores empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La integridad con cada uno de los miembros de la empresa</li> <li>• El trabajo en equipo, como medio para crecer colectivamente</li> <li>• El respeto por los intereses individuales y colectivos</li> <li>• La comunicación como medio para escuchar y ser escuchado</li> <li>• La confianza como medio para generar empatía y motivación en los colaboradores</li> </ul>

Figura 39. Esquema para la identificación de valores en Adritex

### Objetivos a largo plazo y planes de acción

En esta sección se procedió a establecer objetivos por cumplir a largo plazo y estén alineados a la visión del negocio. La tabla 13 muestra a detalle cada objetivo con su estrategia y el plan de acción para su ejecución.

Para el establecimiento de cada objetivo se consideraron cuatro perspectivas claves del negocio: (a) financiera, (b) procesos internos, (c) comercial y (d) familiar. El objetivo de la perspectiva financiera busca obtener un crecimiento sostenido anual del 10% de los ingresos que permita posicionar la empresa en el mercado. Para ello, la estrategia consiste en el

diseño de un plan estratégico que integre la empresa, familia y propiedad y viabilice el crecimiento.

El objetivo de la perspectiva de procesos internos consiste en el incremento sostenido del 5% de la eficiencia en procesos internos. Para ello, se plantearon dos estrategias: (a) Implementar herramientas informáticas que integren todo el proceso comercial, desde la prospección hasta la postventa, junto con otros componentes de la cadena de abastecimiento y (b) Establecer mecanismos de evaluación continua de procesos para el ahorro en costos.

En la perspectiva comercial se formularon dos objetivos. El primero consiste en incrementar el posicionamiento en la mente del consumidor, reflejado en el aumento de un 20% de clientes para 2022, por medio de estrategias de marketing digital. La estrategia por seguir para la consecución de este objetivo es La contratación de un especialista en marketing digital para el diseño e implementación integral de una estrategia. El segundo objetivo consiste en aumentar a penetración de mercado en la provincia de Los Ríos y zonas aledañas para 2024. La estrategia para cumplir dicho objetivo involucra aperturar nuevas sucursales en puntos estratégicos de la provincia de Los Ríos.

La perspectiva familiar también fue considerada dentro de los objetivos estratégicos del negocio. El objetivo por cumplir durante el horizonte de tiempo establecido consiste en asegurar la continuidad del legado familiar para garantizar el crecimiento económico de la empresa. En este punto se plantea el diseño de un plan familiar por medio de un protocolo familiar que contenga aspectos claves relacionados con la sucesión, planes de carrera y herencia familiar, y que serán profundizados en el capítulo cinco del presente estudio.

Tabla 13.

*Matriz de objetivos, estrategias y plan de acción*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Plan de Acción
Financiera	1. Obtener un crecimiento anual sostenido del 10% de los ingresos hasta 2024, que permita posicionar la empresa en el mercado	1.1 Diseñar un plan estratégico que integre empresa - familia - propiedad y que viabilice el crecimiento de la empresa por medio del establecimiento de estrategias competitivas de mercado	1.1.1 Análisis de factores externos que inciden en el desempeño del negocio 1.1.2 Análisis de factores internos que inciden en el desempeño del negocio 1.1.3 Focus group y entrevistas a miembros familiares y no familiares para determinar la situación actual de la empresa 1.1.4 Aplicar las etapas para la planificación estratégica familiar, con las estrategias pertinentes relacionadas con la situación actual del negocio 1.1.5 Sociabilidad la planificación estratégica con los miembros de la empresa 1.1.6 Puesta en práctica y evaluación continua de las estrategias formuladas en la planificación estratégica
Procesos Internos	2. Incrementar sostenidamente un 5% de eficiencia en procesos internos hasta 2024	2.1 Implementar herramientas informáticas que integren el proceso comercial, desde prospección hasta postventa, junto con otros componentes de la cadena de abastecimiento	2.1.1 Mapear todo el proceso interno de la empresa con el propósito de encontrar herramientas tecnológicas adecuadas 2.1.2 Establecer un presupuesto para la inversión 2.1.3 Buscar opciones en el mercado para las herramientas tecnológicas 2.1.4 Implementación de la herramienta 2.1.5 Capacitación a los usuarios de la herramienta
		2.2 Establecer mecanismos de evaluación continua de procesos para el ahorro en costos	2.2.1 Mapear el proceso interno 2.2.2 Identificar los costos asociados al proceso interno y componentes de la cadena de abastecimiento 2.2.3 Realizar reuniones periódicas con los directivos para analizar posibles acciones a tomar para reducir costos 2.2.4 Ejecutar las acciones para generar ahorros dentro de la empresa
Comercial	3. Incrementar el posicionamiento en la mente del consumidor, reflejado en el aumento de un 20% de clientes para 2022, por medio de estrategias de marketing digital	3.1 Contratar un especialista en marketing digital para el diseño e implementación integral de una estrategia	3.1.1 Establecer el propósito de la estrategia de marketing por medio de la misión y visión empresarial implementada en la planificación estratégica 3.1.2 Establecer un presupuesto para la estrategia de marketing digital 3.1.3 Contratar a un especialista en marketing digital 3.1.4 Implementar la estrategia de marketing digital

	4. Aumentar a penetración de mercado en la provincia de Los Ríos y zonas aledañas para 2024	4.1 Aperturar nuevas sucursales en puntos estratégicos de la provincia de Los Ríos	4.1.1 Evaluar nuevos segmentos ubicados en la provincia de Los Ríos y zonas cercanas 4.1.2 Definir la zona para aperturar una nueva sucursal 4.1.3 Establecer un presupuesto para infraestructura, oficinas y bodega 4.1.4 Adquisición de bienes para sucursal 4.1.5 Contratación de vendedor y fabricante 4.1.6 Ejecutar operaciones en la nueva sucursal
Familiar	5. Asegurar la continuidad del legado familiar para garantizar el crecimiento económico de la empresa	5.1 Diseñar un plan familiar por medio de un protocolo familiar que contenga aspectos claves relacionados con la sucesión, planes de carrera y herencia familiar	5.1.1 Realizar un diagnóstico de las relaciones familia - empresa por medio de entrevistas, encuestas y focus group 5.1.2 Realizar un listado de verificación de aspectos generales de la empresa 5.1.3 Comprometer a la familia en el desarrollo del protocolo familiar 5.1.4 Establecer los lineamientos del protocolo 5.1.5 Sociabilizar el protocolo con los miembros de la familia y su aceptación

## Formulación de la estrategia

Esta etapa comprende la formulación de estrategias alineadas con el pensamiento estratégico del negocio, es decir, la visión de futuro compartida, la misión, los valores y objetivos a largo plazo de la empresa Adritex. Esta segunda etapa del proceso de planificación paralela comprende dos elementos, que son el plan de continuidad de la empresa familiar y el plan de estrategia empresarial.

### Plan de continuidad de la empresa familiar

El desarrollo del llamado Plan de Continuidad de la empresa familiar requiere del fomento de la participación de la familia en el negocio y la preparación de los directores y líderes de la familia. De acuerdo con Araya (2017), el plan contiene cuatro componentes que son: (a) el aseguramiento del compromiso familiar, con elementos como los valores fundamentales de la familia, la visión de la familia, la filosofía y el nivel de compromiso familiar con el patrimonio; (b) el fomento de participación activa de la familia; (c) la preparación de la próxima generación, estableciendo normas y políticas para la sucesión familiar; y (d) desarrollo de propietarios eficaces, por medio de programas de carrera y preparación para futuros directores.

Con respecto a los primeros dos componentes, su desarrollo se encuentra descrito en la fase de pensamiento estratégico, que involucró la participación activa de los miembros de la familia para la aprobación de la visión, misión, valores y objetivos. Con respecto a los siguientes dos componentes, los planes de sucesión y preparación de futuros directores se encuentran inmersos en el Protocolo Familiar, ampliamente desarrollado en el capítulo cinco del presente estudio. Este documento sirve como guía familiar que incluye responsabilidades, normas, políticas y procedimientos a seguir para garantizar la continuidad del negocio y del legado familiar.

El plan de sucesión comprende el perfil del sucesor, que debe cumplir los siguientes requisitos:

- (a) Edad mínima de 30 años
- (b) Título profesional en áreas de ciencias económicas y administrativas o afines a la industria textil.
- (c) Especialización en gestión financiera, mercadeo o producción.
- (d) Tener 5 años de experiencia como en empresas textiles o dentro de Adritex.
- (e) No tener ninguna relación con empresas de la competencia.
- (f) Tener capacidad de análisis y de síntesis, de comunicación asertiva, de trabajo en equipo, de liderazgo y espíritu crítico.

El consejo de familia seleccionará al sucesor más calificado con base en sus fortalezas, competencias profesionales y áreas de oportunidad en general, analizando meticulosamente sus habilidades e idiosincrasias. La selección se desarrollará por votación cuya aprobación requerirá de 2/3 de los miembros presentes en este órgano. El candidato seleccionado ejercerá el cargo por un periodo de un año, esto con la finalidad de evaluar su desempeño para fines de renovar o cancelar sus servicios. La empresa Adritex establece que la realización del plan de sucesión debe comenzar en un periodo no menor a un año a la fecha de retiro del fundador.

Durante el proceso, el fundador debe asegurarse que el sucesor tenga conocimiento de todos los departamentos de la empresa Adritex: comercial, operacional, estratégica, productiva y financiera. El sucesor debe ser partícipe activo en los procesos de negociación, el manejo de la



producción, conocer a los clientes, proveedores y competencia y cualquier otro aspecto relacionado con la actividad económica de la organización.

El fundador de la empresa Adritex en el proceso de formación deberá:

- (a) Tener fortaleza para saber exigir y paciencia para lograr los objetivos.
- (b) Crear un ambiente motivador para el aprendizaje.
- (c) Adecuar el modelo de aprendizaje a la personalidad y características personales del potencial sucesor.
- (d) Asegurar el feed-back en todos los procesos internos para que el sucesor se familiarice con esta práctica.
- (e) El sucesor deberá comprometerse a cumplir con el plan de preparación que la junta directiva y el consejo de familia hubieren establecido, esto dentro de un lapso de 6 meses.

## **Plan de Estrategia Empresarial**

Al igual que en la instancia anterior, esta segunda instancia plantea la obtención del “Plan de Estrategia Empresarial”, que consta de tres componentes: (a) evaluación del potencial estratégico, (b) establecimiento de estrategias empresariales y (c) estrategias de reinversión.

### ***Evaluación del potencial estratégico.***

Esta etapa busca analizar evaluar las capacidades internas del negocio y los factores externos que influyen en el mercado y la industria. Para esto, se emplean recursos como el análisis Pesta, las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA. Estas técnicas fueron empleadas en el capítulo tres del diagnóstico de la empresa Adritex, lo que sirvió como insumo para el diseño de la planificación estratégica.

No obstante, debido a que el propósito de esta etapa consiste en la evaluación y la formulación de posibles estrategias, se recurrió al uso de la matriz FOFA DODA, que permite establecer estrategias a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el negocio. La figura 40 ilustra el proceso y las estrategias óptimas por cada cuadrante.

		Factores internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos	Oportunidades	<b>F-O</b> <b>Estrategia ofensiva:</b> Optimizar la fortaleza de mayor desarrollo de productos nuevos y tecnología apropiada para aperturar posibilidades de mejorar costos, abastecimiento y atender segmentos latentes	<b>D-O</b> <b>Estrategia adaptativa:</b> Contrarrestar debilidades como la débil imagen en el mercado y problemas operativos para atender nuevos segmentos de mercado ganar mayor posicionamiento ante una débil competencia
	Amenazas	<b>F-A</b> <b>Estrategia defensiva:</b> Optimizar la fortaleza de mayor desarrollo de productos nuevos y mejor calidad para minimizar amenazas como entrada de productos sustitutos e inestabilidad política	<b>D-A</b> <b>Estrategia de supervivencia:</b> Contrarrestar la débil imagen en el mercado, los costos relativos y problemas operativos para evitar amenazas como inestabilidad política y caída del mercado que reduzca las ganancias de la empresa

Figura 40. Matriz FOFA DODA como generador de estrategias

El primer cuadrante F-O detecta las fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades del entorno. Por esta razón, la estrategia ofensiva a adoptar para el caso de Adritex es de optimizar la fortaleza de mayor desarrollo de productos nuevos y tecnología apropiada para aperturar posibilidades de mejorar costos, abastecimiento y atender segmentos latentes

El segundo cuadrante D-O detecta las debilidades que impiden aprovechar las oportunidades del entorno. Por esta razón, la estrategia adaptativa para el caso de Adritex consiste en contrarrestar debilidades como la débil imagen en el mercado y problemas operativos para atender nuevos segmentos de mercado ganar mayor posicionamiento ante una débil competencia.

El tercer cuadrante F-A detecta las fortalezas que permiten enfrentar las amenazas del entorno. Por esta razón, la estrategia defensiva a adoptar para el caso de Adritex es de optimizar la fortaleza de mayor desarrollo de productos nuevos y mejor calidad para minimizar amenazas como entrada de productos sustitutos e inestabilidad política.

Por último, el cuarto cuadrante D-A detecta las debilidades que impiden enfrentar las amenazas del entorno. Por esta razón, la estrategia ofensiva a adoptar para el caso de Adritex es de contrarrestar la débil imagen en el mercado, los costos relativos y problemas operativos para evitar amenazas como inestabilidad política y caída del mercado que reduzca las ganancias de la empresa.

### ***Estrategias empresariales.***

Esta etapa permite la formulación de estrategias que guíen las acciones de la empresa hacia la visión establecida, que generen el ambiente adecuado de sostenibilidad y competitividad. Así, esta sección comprende la construcción de la estrategia genérica, la estrategia de desarrollo y las herramientas que brindan soporte a las estrategias como la matriz BCG y la Matriz Arthur D. Little.

#### *Construcción de estrategia genérica*

De acuerdo con el giro del negocio y los resultados del diagnóstico, se identificó que la empresa posee mejor calidad que los productos de la competencia, mientras que no se observó diferencias significativas con los precios. Por esta razón, la estrategia genérica a adoptar es la diferenciación.

En esta estrategia de diferenciación, la clave está en la distinción y en la búsqueda de clientes pocos sensibles para evadir a los competidores que basen sus estrategias en precios de venta y costos. Para este caso en particular, el distintivo se encuentra en la calidad de los productos de Adritex, fabricados con la más alta tecnología, adquirida durante los recientes años de gestión.

La estrategia de diferenciación se enfoca en tres pilares fundamentales:

(a) Calidad de los productos. La empresa se diferencia por la calidad de los productos ofertados en el mercado, comenzando por la tela, los uniformes y los servicios de bordado y sublimado que garantizan la satisfacción de las necesidades de los clientes.

(b) Amplia gama de productos. A pesar de que la empresa cuenta con su portafolio de productos, la tecnología recientemente adquirida por medio de maquinarias permite a la empresa confeccionar otros tipos de productos textiles que los competidores no pueden ofrecer. Por ello, la empresa analiza constantemente las tendencias de mercado y evalúa la posibilidad de aperturar nuevos productos al catálogo.

(c) Atención personalizada al cliente. Cada cliente es atendido individualmente, abordando detalles de su pedido, tipos de tela, calidad, cantidad, entre otros, que priorizan la consecución de la venta y la posterior satisfacción del cliente.

#### *Estrategia de desarrollo.*

Para el crecimiento y desarrollo del negocio, se optó por seleccionar una estrategia de especialización durante el período de planificación. La estrategia de especialización se enfoca en un área de negocio en particular sobre la que se centra todos los esfuerzos, intentando alcanzar el mejor nivel competitivo posible para convertirlo en una ventaja competitiva. De acuerdo con Vanoni et al. (2018), tanto las estrategias genéricas de liderazgo en costos como la de diferenciación llevan implícita a la especialización.

La especialización implica crecimiento, por lo que la empresa Adritex busca especializarse en servicios textiles específicos con alta demanda en su segmento de mercado que genere el ambiente propicio para el crecimiento y la mejora de la posición competitiva, adaptando sus fortalezas y medios financieros para la consecución de sus objetivos estratégicos.

#### *Matriz BCG.*

Para garantizar la especialización, es importante contar con herramientas que viabilicen la aplicación de estrategias de desarrollo y reconocer a qué productos asignar dicha especialización. Por ello, la matriz BCG es una técnica que evalúa el portafolio de productos de acuerdo con dos parámetros: la tasa de crecimiento del negocio y la participación de la empresa en ese segmento según la cuota de mercado (Vanoni et al., 2018).

La figura 41 expone la matriz BCG del portafolio de productos de la empresa Adritex. El primer cuadrante contiene productos estrella,

denominados de esta forma por lo que requieren altos recursos financieros y presentan una alta participación de mercado, lo que garantiza el crecimiento de la empresa. Los productos estrella son los bordados y sublimados, que requirieron de alta inversión en tecnología y son los que mayor demanda presentan en la actualidad.

El segundo cuadrante contiene productos de vaca lechera, considerados así porque son generadores de muchos recursos y que presentan una inversión baja. Los productos vaca lechera son los uniformes, que no requieren de alta inversión y son los que generan altos ingresos para la empresa.

El tercer cuadrante contiene productos interrogantes, considerados así por su baja participación actual de mercado, pero una elevada tasa de crecimiento. Los productos interrogantes son los disfraces, que aún no es un producto con un concepto totalmente definido, pero que muestra proyecciones importantes de mercado.

El cuarto cuadrante contiene productos perros, considerados así por sus participaciones de mercado muy bajas y tasas de crecimiento decrecientes. Los productos perros son los equipos deportivos, que han presentado poca participación y crecimiento para la empresa.



Figura 41. Matriz BCG del portafolio de productos de Adritex

*Matriz Arthur D. Little.*

Esta matriz fue desarrollada en los años 70 y se enfoca en dos elementos: (a) el ciclo de vida del producto y (b) la posición competitiva del producto. Existen cuatro etapas en el ciclo de vida de un producto, que son la etapa de introducción, etapa de crecimiento, etapa de madurez, y etapa de declive, graficadas de forma horizontal en la matriz. Por otra parte, las posiciones competitivas consideradas en la matriz son: (a) dominante, (b) fuerte, (c) favorable, (d) débil y (e) marginal, graficadas de forma vertical, como se muestra en la figura 42 (Vanoni et al., 2018).

		Ciclo de vida del producto				
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive	
Posición competitiva	Dominante	Desarrollo Rápido Acto ofensivo	Desarrollo Rápido Defender la posición Acto ofensivo Costo de liderazgo	Defender la posición Acto Ofensivo	Defender la posición Enfocar Considere la posibilidad de retirarse	Desarrollo
	Fuerte	Desarrollo Rápido Diferenciación	Reducir costos Diferenciación Ataque pequeño Competidores	Reducir Costos Diferenciación Enfocar	Cosecha	Selección
	Favorable	Desarrollo Rápido Diferenciación	Reducir costos Diferenciación Ataque pequeño Competidores	Enfocar Diferenciación Ataque pequeño Competidores	Cosecha	
	Débil	Evolución de mercado Enfocar	Mantener o retirarse Identificar un nicho Objetivo de crecimiento	Mantener o retirarse Identificar un nicho	Retirarse	Abandono
	Marginal	Identificar un nicho Seguir competidores	Identificar un nicho Retirarse	Retirarse	Retirarse	

*Figura 42.* Matriz Arthur A. D. Little. Tomado de Vanoni, G., Brito, M. P., Vasco, F., Brito, J., & Omaña, J. A. Empresas familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones. UIDE (2018).

Considerando una etapa de madurez del negocio, y una posición competitiva favorable en el mercado, utilizando como insumo los resultados del diagnóstico del capítulo tres, se establece la estrategia a seguir, que para este caso es la estrategia de selección. Dicha estrategia consiste en mejorar la posición en el mercado que derive en un aumento de la rentabilidad (Vanoni et al., 2018).

### ***Estrategia de reinversión.***

Las estrategias de reinversión fueron establecidas de acuerdo con el criterio y requerimiento de los miembros familiares. Esta estrategia está escrita a detalle en el Protocolo Familiar propuesto en el capítulo cinco. Para efectos de este punto, se ha propuesto que las utilidades generadas por la actividad económica de la empresa Adritex a partir de la planificación estratégica y que busquen el crecimiento económico sean destinadas a reinversión de acuerdo con las necesidades de la empresa y a distribución acorde al porcentaje de participación de cada socio. Por políticas internas, el 50% de utilidades generadas en el período fiscal son destinadas a reinversión y el 50% a repartición.

Se ha creado los siguientes fondos de inversión:

- (a) Fondo de formación empresarial, que tiene como propósito capacitar a directivos de la compañía en temas relacionado a gestión, administración, finanzas y marketing. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.
- (b) Fondo tecnológico, destinado a la adquisición de nuevos activos fijos, remodelación de infraestructura y demás inversiones relacionadas. Tendrá un aporte anual del 20% de la utilidad neta.
- (c) Fondo de actividades recreativas y eventos sociales, que acoja a todos los integrantes de la familia empresaria con el afán de mantener una relación de armonía y unión. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.
- (d) Fondo de desempeño, destinado a la repartición por resultados tanto a miembros familiares como colaboradores de la empresa Adritex. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.
- (e) Fondo de mercadeo, que busca el posicionamiento de la empresa en segmento de mercado al que está dirigida la actividad empresarial. Tendrá un aporte anual del 10% de la utilidad neta.
- (f) Fondo de libre inversión, que podrá ser solicitada de acuerdo a las necesidades, sean de vivienda, alimentación, educación o calamidades domésticas. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.

## **Capítulo V. Diseño de Protocolo Familiar**

El presente capítulo entrega una reseña de la importancia del diseño de un protocolo familiar, el proceso de concepción y un modelo de protocolo aplicable para la empresa Adritex. De esta forma, el propósito del capítulo consiste en entregar a los miembros familiares de la empresa un documento que involucre todos los aspectos relevantes en la relación familia – empresa, aplicable al negocio familiar y que contribuya a su crecimiento y sostenibilidad y a la prevención de posibles conflictos que pueda afectar su operación.

En congruencia con lo anteriormente mencionado, el presente protocolo representa un instrumento que contiene las siguientes características:

- (a) Identifica los principios y valores que generan el vínculo familiar y que aporta a la unidad empresarial, por medio de normas de comportamiento, de respeto, código ético.
- (b) Establece los canales de comunicación apropiados para tratar temas específicos y su alcance.
- (c) Detalla los procedimientos y recursos necesarios para el manejo de conflictos y la toma de decisiones entre miembros familiares.
- (d) Reconoce el derecho de los miembros familiares por la propiedad y la libertad en su decisión de pertenecer a la empresa.

Claramente, el objetivo final del establecimiento de un protocolo es brindar beneficios para la familia y la empresa, comprendiendo que las empresas con miembros familiares unidos, con objetivos, metas y políticas claras tienen más probabilidad de sobrevivir y de ser exitosas que aquellas que sólo solucionan problemas de forma tradicional.

### **Proceso de concepción del protocolo**

Para la elaboración del protocolo se requiere la consecución de ciertas etapas que permitan establecer acuerdos y compromisos entre familiares. Cabe destacar que la elaboración de un protocolo requiere del



interés y compromiso familiar, y la ayuda de expertos y auditores que realicen la redacción y establezcan los puntos relevantes acordados por la asamblea familiar. Por ello, el proceso está conformado por el interés inicial, la primera reunión, la segunda reunión, reuniones posteriores y el proceso final o de cierre. La tabla 14 detalla el objetivo de cada etapa en la elaboración del protocolo familiar.

Tabla 14.

*Proceso de concepción del protocolo familiar para Adritex*

Proceso	Objetivo	Estado
Interés inicial	Iniciativa por hacer un protocolo que se eleva al ámbito familiar para comenzar las primeras ideas por la gestión de dicho protocolo	Completado
Primera reunión	Reunión de toda la familia con propósitos familiares y empresariales, donde se institucionaliza la asamblea que conforma el consejo de la familia y se establece la periodicidad de las futuras asambleas	Completado
Segunda reunión	Reunión para organizar comités de apoyo, donde se establecen responsabilidades para todos los miembros en temas relevantes como liquidez, evaluación, formación, remuneración, dirección, entre otros y de revisar posturas para mitigar actuales y posibles conflictos	Por realizarse
Reuniones posteriores	Revisiones de avances en los acuerdos entre los miembros familiares y la definición del protocolo, revisando el borrador del documento y buscando acuerdo entre las partes	Por realizarse
Proceso final	Redacción final del documento, que debe ser aprobado por todos los miembros familiares luego de varias deliberaciones,	Por realizarse

En la primera instancia se comienza por el interés inicial de alguno de los miembros que, para el caso específico de este trabajo de titulación, el interés inició con su autora en conjunto con la mamá que es la fundadora del negocio. Por esta razón, en esta etapa se considera la revisión bibliográfica y la estructura relacionada con el diseño de un protocolo familia, y está marcada como realizada.

Posteriormente, se realizó la primera reunión con los miembros de la familia como segunda etapa del proceso, conformada por cuatro miembros familiares y se seleccionó como moderadora a la autora del estudio. De esta forma, se estableció la asamblea que conforma el consejo familiar. No obstante, se estableció que para las siguientes reuniones se elegirá un moderador externo que no guarde relación con la familia, y la autora pasará

a ser parte del consejo familiar. En efecto, esta etapa fue marcada como realizada.

Las siguientes etapas tienen como estado “por realizarse”, pues requieren de todo un proceso largo, encaminado a la aceptación definitiva del consejo familiar y la puesta en práctica de los mecanismos establecidos en el protocolo. Por esta razón, para efectos del estudio, la siguiente sección muestra un modelo de protocolo familiar viable para la empresa Adritex, que incluya todos los puntos relevantes identificados en el diagnóstico empresarial y que sirva como borrador para continuar con el proceso.

Es importante resaltar también que debe establecerse un tiempo prudencial entre la primera y la futura segunda reunión para que el consejo analice con detenimiento el borrador del protocolo y realicen modificaciones o definan responsabilidades a tratar en las siguientes etapas del proceso. De igual forma, el moderador, quien será una persona experta en el desarrollo del protocolo, generará talleres y programas que considere pertinente en el caso que existan conflictos durante el proceso para mitigar estos posibles inconvenientes y continuar con el avance del protocolo.

## **Modelo de protocolo para la empresa Adritex**

### **Preámbulo**

Nosotros, los integrantes de la familia Sinchiguano-Barahona, en calidad de socios de Adritex, tal como consta en el certificado de representación legal de la Cámara de Comercio de Los Ríos, suscribimos este Protocolo Familiar que a continuación se desarrolla con la finalidad de garantizar la perdurabilidad de nuestra empresa.

Los firmantes somos conscientes de la importancia de este documento para la familia, por lo que los partícipes del proceso hemos realizado un ejercicio de reflexión sincera y conjunta, por iniciativa y voluntad propia, que aborda las principales necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la compañía, anhelando que las normas y estatutos queden establecidos y acordados en el presente documento y evitar que intereses personales puedan afectar los criterios profesionales a seguir en la dirección y gestión de Adritex.

Las normas y principios aquí expuestos están sujetos a cambios o actualizaciones según los requerimientos de la empresa, por lo que se

podrá incorporar nuevos lineamientos que den solución a situaciones no previstas.

Para efectos de formalidad, dejamos constancia que el presente protocolo fue aprobado por unanimidad de los socios presentes, en sesión ordinaria de Asamblea de socios de Adritex, celebrada el día ..... de ..... de ..... (año). Los acuerdos en este documento también aplicarán para establecer directrices para el manejo de otras empresas comerciales que, en sociedad, tengan a bien fundar en el futuro.

### **Título I. Miembros del Grupo Familiar**

<b>Miembros de la familia de la empresa Adritex</b>			
Nombre	%	Relación Familiar	Vinculación con la empresa
Azucena Barahona Avilés	50	Fundador	Socia – empleada
Carlos Sinchiguano	30	Cónyuge – fundador	Socio – empleado
Carlos Sinchiguano	5	Hijo	Socio – empleado
Alexandra Jiménez	5	Sobrino	Socia – empleada
Yulianna Sinchiguano	5	Hija	Socia
Adrián Sinchiguano	5	Hijo	Socio

### **Título II. Historia de la Empresa Familiar**

**Adritex** es una empresa que inició sus operaciones en el año 2007 en el cantón Mocache, provincia de los Ríos, en la Av. Abdón Calderón y Sucre, diagonal al cuerpo de bomberos. La empresa fue fundada a partir de la experiencia y conocimiento de los fundadores, la señora Azucena Barahona Avilés y el cónyuge, el señor Carlos Sinchiguano, sobre el sector textil y otros emprendimientos realizados previamente.

Adritex se ha convertido en pionera en el cantón como la primera empresa dedicada a actividades de corte y confección masivo para instituciones escolares, y organizaciones gubernamentales. Para su puesta en marcha, los fundadores solicitaron préstamos y utilizaron fondos propios. El portafolio de productos de la empresa es amplio, y destaca la confección de uniformes, equipos deportivos, disfraces, y servicios de bordados y sublimados. Adicionalmente es distribuidor de maletas de la marca Tutto.

La organización ha pasado por múltiples reformas y cambios desde su creación. Inclusive, el nombre de Adritex fue asignado en el último año de ejercicio (2020) como una estrategia de mejora de imagen de la empresa, cuyo nombre previo fue Comercial El Peñón. La empresa cuenta con una sucursal ubicada en el cantón Palenque, provincia de Los Ríos, con el nombre de Adrián Creaciones.

En la actualidad la empresa ocupa una instalación de 170 m<sup>2</sup>, dónde se encuentra la tienda física en el primer piso, la fábrica en el segundo piso con las maquinarias con tecnología nueva que permite ampliar el portafolio de productos, y las oficinas en el tercer piso.

### Título III. Misión y Visión

**Misión:** Adritex es una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de una amplia gama de productos textiles como uniformes, bordados y sublimados con la mejor tecnología disponible, que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo la más alta calidad y precios competitivos en el mercado.

**Visión:** Ser reconocidos para el 2024 como la empresa familiar líder en la fabricación y comercialización de productos textiles en la provincia de Los Ríos, incrementando el portafolio de productos y optimizando constantemente los procesos de nuestra organización.

### Título IV. Valores de la Empresa Familiar

El presente protocolo reconoce los siguientes valores familiares:

- (i) El **respeto** por las opiniones y criterios de los miembros de la familia
- (ii) La **equidad** en todas las actividades empresariales
- (iii) La **resiliencia** como medio para hacer frente ante conflictos y adversidades
- (iv) La **confianza** en las acciones ejecutadas por cada directivo familiar dentro de la empresa
- (v) La **comunicación** activa entre familiares

El presente protocolo reconoce los siguientes valores empresariales:

- (i) La **integridad** con cada uno de los miembros de la empresa
- (ii) El **trabajo en equipo**, como medio para crecer colectivamente
- (iii) El **respeto** por los intereses individuales y colectivos
- (iv) La **comunicación** como medio para escuchar y ser escuchado
- (v) La **confianza** como medio para generar empatía y motivación en los colaboradores

### Título V. Definiciones

**Protocolo Familiar:** Convenio escrito que contiene de común acuerdo los valores, normas, procedimientos y políticas que regulan las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Representa además una guía que establece aspectos esenciales en la relación familia-empresa y que deben ser respetados por todo miembro que forme parte de la familia y esté involucrado activa o pasivamente en la empresa.

**Asamblea Familiar:** Órgano de carácter informativo no decisorio que reúne a todos los integrantes de la familia, incluidos cónyuges a partir de una cierta edad trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma.

**Consejo Familiar:** Órgano superior de gobierno del protocolo familiar, integrado por los miembros significativos de la familia que, sea por

autoridad moral, edad o propiedad se considere conveniente.

**Junta Directiva:** Órgano ejecutivo de la sociedad, encargado de la gestión y administración de la empresa.

**Asesor Externo:** Persona que no pertenece a la rama familiar y que tiene el propósito de aportar su perspectiva y experiencia empresarial independiente.

**Sucesión:** Proceso que se lleva a cabo con la finalidad de traspasar el poder de gestión y propiedad de la empresa a la siguiente generación, buscando la continuidad del negocio en manos de la propia familia.

**Comité de Formación:** Órgano que tiene la misión de velar por la formación de los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa y desarrollar proyectos acordes con su capacidad y conocimiento.

**Comité de Auditoría:** Órgano que tiene la misión de ejecutar actividades de seguimiento y evaluación de la aplicabilidad del protocolo y el proceso necesario para renovar sus estatutos y plazos.

**Cláusula:** Disposición especial que determina, modifica o aclara el contenido general del documento.

## **Título VI. Normas de Actuación**

### **Capítulo I. Ámbito, Naturaleza y Principios**

#### **Artículo 1. Ámbito de aplicación.**

Todos los miembros del grupo familiar que posean vínculos con el negocio Adritex están obligados a cumplir las normas y lineamientos establecidos en el presente protocolo. De igual manera están obligados al cumplimiento todos aquellos miembros familiares que se conviertan en socios de la empresa por medio de la adquisición de participaciones de Adritex.

Los socios familiares darán a conocer a los posibles sucesores las normas y políticas del protocolo familiar para familiarizarse con el contenido expuesto en el documento y las medidas de formación requeridas. Los miembros del grupo familiar seguirán las acciones legales que sean requeridas para mantener la titularidad y los derechos sobre la empresa Adritex.

#### **Artículo 2. Naturaleza.**

El presente protocolo guarda un carácter de tipo contractual donde se emplea un documento privado y notariado públicamente en la ciudad de Mocache, que involucra una serie de derechos para los firmantes, por el que quedan vinculados jurídicamente, estableciendo las garantías o sanciones pertinentes en caso de incumplimiento.

### **Artículo 3. Principios.**

**3.1. Cultura y Tradiciones.** La cultura y tradiciones de la familia en la empresa, generadas por la primera generación han constituido la base de su desarrollo. La empresa Adritex vela por que la cultura se mantenga entre las futuras generaciones y evolucione continuamente de acuerdo con las exigencias y valores de cada período y lugar. La cultura familiar se forja por medio del diálogo y el debate interno, creando espacios donde se analizan experiencias ajenas y propias, se practica el listado de valores comunes, garantizando la opinión a todos los miembros de la familia.

Los socios principales de la empresa Adritex enseñarán a la siguiente generación la historia y tradiciones que ha mantenido la organización, y les informarán sobre los proyectos y resultados del negocio acorde al grado de madurez, edad y circunstancias. Además, es importante la creación de herramientas que fomenten el interés de los posibles sucesores hacia la empresa con el propósito de integrar y formar a los futuros miembros

**3.2. Unidad y Consenso.** Las decisiones se tomarán a partir del mayor grado de consenso posible. Aun así, es comprensible que el proceso tenga su grado de dificultad por el posible conflicto de intereses. Por tanto, el crecimiento y desarrollo de la empresa Adritex debe reconocer la existencia de puntos de vista diferentes y contradictorios, que sean equilibrados por medio del debate interno que no trascienda a terceros. Los firmantes apoyarán las decisiones tomadas cuando se manifiesten de forma pública o privada.

### **3.3. Profesionalidad y Solidaridad.**

La empresa Adritex establecerá criterios estrictamente profesionales, por lo que los miembros familiares se abstendrán de imponer sus intereses personales al momento de tomar decisiones empresariales. La gestión y administración del negocio empleará acciones que atiendan el interés social y no familiar, buscando la generación de riquezas en el largo plazo para los socios.

Los miembros de la familiar ayudarán a los nuevos integrantes a alcanzar sus aspiraciones profesionales de acuerdo con sus posibilidades. No obstante, los miembros desistirán de esta ayuda al observar comportamientos o conductas ajenas a lo establecido en el presente documento.

### **3.4. Liderazgo y Transparencia.**

La dirección de la empresa Adritex será confiada a los individuos más idóneos con base en sus conocimientos, cualidades, experiencia y capacidad de liderazgo. Esta confianza deberá traducirse en la transparencia de la gestión, lo que permita ejecutar un seguimiento completo y oportuno de los resultados organizacionales.

## **Capítulo II. Gobierno y Dirección**

### **Artículo 4. Asamblea Familiar.**

Órgano de carácter informativo no decisorio que reúne a todos los integrantes de la familia, incluidos cónyuges a partir de una cierta edad trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma.

**4.1. Misión.** Fomentar la unión, el compromiso y la armonía entre los miembros de la familia por medio de espacio formal que motive la comunicación libre y respetuosa entre la familia y la empresa Adritex.

**4.2 Composición.** La Asamblea Familiar está compuesta por los propietarios, futuros sucesores y familiares en segundo grado de consanguinidad y/o primer grado de afinidad que tengan vínculos con la empresa Adritex. La edad mínima requerida para participar activamente de la asamblea debe ser de 18 años.

**4.3 Funciones.** Las funciones de la Asamblea Familiar se listan a continuación:

- (i) Democratizar y aprobar el protocolo familiar y los mecanismos de desarrollo que contiene.
- (ii) Actualizar los contenidos y generar reformas al protocolo cuando se considere necesario.
- (iii) Establecer los objetivos que equilibren la relación familia-empresa y los mecanismos que garanticen su continuidad.
- (iv) Crear un ambiente de armonía que fomente la cordialidad de las relaciones familiares y permita el debate de temas importantes sin tensiones y conflictos.
- (v) Mantener la cultura familiar, evitando que los valores establecidos en el protocolo se pierdan con las futuras generaciones.
- (vi) Debatir las modificaciones del protocolo familiar periódicamente.
- (vii) Difundir el protocolo entre los miembros de la familia para que represente un documento generalizado que establezca la forma cómo se manejan las relaciones empresa-familia.
- (viii) Generar encuentros que propicien la unidad familiar.
- (ix) Servir como puente entre la familia y la empresa, de modo que defina las circunstancias en que se puede apoyar a la empresa y lo que se espera de dichas actividades empresariales.
- (x) Escoger a los integrantes del consejo de familia.

**4.4. Dirección.** La Asamblea escogerá mediante votación y por mayoría el presidente y secretario de entre sus integrantes, quienes permanecerán en el cargo por un periodo de dos años, a excepción de la renuncia voluntaria o destitución. El presidente debe ser socio de la empresa Adritex, mantener una posición objetiva y de liderazgo tanto en la empresa como en la familia.

En el caso de ausencia de unanimidad en la elección, el cargo será

tomado por el presidente del consejo familiar por el mismo período de dos años, bajo la consigna que se prepare a los posibles sucesores para la toma del mando.

**4.5. Periodicidad de las reuniones.** Las reuniones de la asamblea se realizarán dos veces al año. La convocatoria estará bajo la responsabilidad del consejo de familia de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- (i) Entregar por escrito con dos semanas de anticipación el orden del día y los resultados previstos de la reunión.
- (ii) Brindar la documentación general relacionada con los temas a tratar.
- (iii) Invitar a los miembros de la asamblea a asistir con ideas organizadas y preguntas preparadas para la reunión.

**4.6. Quórum y representación.** La asamblea se realizará cuando exista la presencia del 50% más uno de los miembros con representación en la empresa Adritex. En caso de no haber quórum, la reunión se reprogramará a un período que no sobrepase el mes.

**4.7. Adopción de acuerdos.** Las decisiones dentro de la empresa serán tomadas por consenso siempre que sea posible. De no ocurrir dicho escenario, la propuesta requiere el respaldo del 50% más uno de los votantes. En caso de empate, el presidente tiene la potestad de aprobar o negar la petición. Se levantarán actas por cada sesión para dejar constancia de los temas tratados, así como de las cuestiones que se trasladarán al consejo de familia.

## **Artículo 5. Consejo de Familia.**

Órgano superior de gobierno del protocolo familiar, integrado por los miembros significativos de la familia que, sea por autoridad moral, edad o propiedad se considere conveniente.

**5.1. Misión.** Asegurar la convivencia familiar y la adopción de normas y principios del protocolo familiar.

**5.2. Composición.** El Consejo de Familia estará conformado por cinco personas, quienes serán los representantes de las ramas familiares, seleccionados mediante votación en las reuniones que realice la asamblea familiar con una mayoría del 50% más uno de los participantes. El procedimiento consiste en la nominación, presentación y aprobación de los candidatos. El fundador formará parte del consejo hasta que por propia voluntad propia decida desvincularse. Se establecerán además rotaciones de dos integrantes del consejo cada dos años con la finalidad de ampliar la cantidad de familiares involucrados.

**5.3. Requisitos para ser miembro.** Para ser miembro del consejo de familia se deben cumplir las siguientes condiciones:

- (i) Ser mayor de 25 años y poseer algún vínculo con la empresa



- Adritex.
- (ii) Tener formación profesional en carreras administrativas o afines a la industria textil.
  - (iii) Poseer experiencia previa mínima de un año en otra empresa textil o dentro de Adritex.
  - (iv) Tener posición de liderazgo y objetividad.

**5.4. Funciones específicas.** Las funciones del consejo de familia se listan a continuación:

- (i) Establecer el compromiso de la familia empresaria, es decir rol que debe cumplir la familia en la empresa.
- (ii) Gestionar el protocolo familiar con la asamblea, así como sus actualizaciones y reformas.
- (iii) Controlar periódicamente la retribución de los familiares para garantizar la equidad.
- (iv) Servir como vía de comunicación entre la asamblea familia, la junta directiva y el director de la empresa Adritex.
- (v) Trasladar a la junta directiva las sugerencias que surjan de la familia y que tengan como propósito mejorar la gestión empresarial.
- (vi) Realizar periódicamente seminarios y programas de desarrollo y formación empresarial para los integrantes de la familia.
- (vii) Evaluar los resultados económicos de la empresa con el fin de abordar estos temas en la asamblea familiar sobre el futuro de la organización, expectativas y demás temas relevantes.
- (viii) Seleccionar los miembros familiares que integrarán la junta directiva.
- (ix) Planificar y dirigir el proceso de sucesión en la empresa familiar, definiendo políticas sucesorias.
- (x) Diseñar, analizar y supervisar el cumplimiento de la visión, misión y filosofía del grupo familiar.
- (xi) Conservar la separación de aspectos familiares y empresariales, en especial temas relacionados con patrimonios y cuentas.

**5.5. El presidente.** El consejo de familia escogerá por unanimidad a un presidente que ejerza el cargo por un periodo de dos años, a excepción de su renuncia voluntaria o destitución. En ninguna circunstancia, el cargo debe ser ejercido por el gerente de la empresa Adritex.

**5.6. El secretario.** El consejo de familia escogerá por unanimidad o mayoría de 2/3, un secretario de entre sus integrantes que ejerza el cargo por un periodo de dos años, a excepción de su renuncia voluntaria o destitución.

**5.7. Periodicidad de las reuniones.** El consejo de familia se reunirá de forma ordinaria dos veces al año. También se reunirá cuando lo requiera el presidente o lo solicite dos de sus miembros. La convocatoria se hará de forma oral o escrita con quince días de anticipación y con los puntos relevantes del orden del día.

**5.8. Quórum y representación.** Las reuniones se llevarán a cabo cuando exista más del 50% de los miembros del consejo. En caso contrario, la reunión se reprogramará a un periodo que no exceda el mes.

**5.9. Debates.** El debate será dirigido por el presidente, quien moderará el orden de intervenciones y establecerá las reglas que considere necesarias en función de las circunstancias. El presidente velará por la participación de todos los miembros y creará un ambiente de cordialidad y sinceridad.

**5.10. Adopción de acuerdos.** Las decisiones serán tomadas por consenso o, de ocurrir lo contrario, deberán contar con el respaldo del 50% más uno de los miembros del consejo. Cuando la decisión afecte a personas específicas, el presidente o dos miembros del consejo podrán solicitar la aplicación del voto secreto. La ejecución de las decisiones requiere de un 2/3 de votantes a favor.

**5.11. Representación y ejecución de acuerdos.** El presidente es quien posee las facultades de representación y administración para ejecutar las decisiones tomadas. El presidente podrá delegar sus facultades a cualquier integrante del consejo siempre que la sustitución se realice por escrito e incluya el plazo.

#### **Artículo 6. Junta Directiva.**

Órgano ejecutivo de la sociedad, encargado de la gestión y administración de la empresa.

**6.1. Misión.** Diseñar y evaluar los planes estratégicos de la empresa Adritex, que deriven de la misión y visión establecida de la compañía

**6.2. Composición.** La junta directiva estará constituida por 5 integrantes: Tres miembros del Consejo de Familia seleccionados mediante votación en las reuniones de la Asamblea Familiar, con una mayoría de 2/3 de los participantes y que cumplan con el siguiente perfil:

- (i) Edad mínima 25 años
- (ii) Formación profesional en carreras administrativas o afines.
- (iii) Experiencia de 2 años en otra empresa del sector o en Adritex.
- (iv) Tener pleno conocimiento sobre las amenazas y oportunidades del entorno, así como de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- (v) Capacidad y efectividad para elaborar estrategias y políticas enmarcadas con los objetivos organizacionales.

Dos asesores externos a la empresa Adritex, que serán seleccionados por el Consejo de Familia mediante votación con aprobación mayoritaria del 50% más uno. Los asesores externos serán elegidos por un periodo de un año y podrán ser renombrados máximo dos veces consecutivas. Deben cumplir con el siguiente perfil:

- (i) Edad mínima 30 años.
- (ii) Formación profesional en carreras administrativas con especialización en áreas de mercadeo, finanzas o empresas

- familiares.
- (iii) Conocer ampliamente la industria textil.
- (iv) Poseer competencias personales y profesionales que complementen a los integrantes de la junta directiva.
- (v) Conocer y celebrar los valores de la empresa y de la familia.

**6.3. Funciones específicas.** Las funciones de la junta directiva se listan a continuación:

- (i) Revisar periódicamente la condición financiera de la empresa Adritex y establecer las estrategias del negocio.
- (ii) Diseñar procesos y normas de gestión relacionadas con los objetivos estratégicos de la empresa Adritex
- (iii) Contribuir en el establecimiento y mejoras de las estrategias y políticas de Adritex por medio de la evaluación de las metas, así como la verificación de la efectividad de los procesos.
- (iv) Planificar y aprobar las inversiones de la empresa Adritex
- (v) Analizar y generar acciones enfocadas en aprovechar o mitigar los efectos del entorno económico, político, social, tecnológico y ambiental.
- (vi) Evaluar anualmente los resultados del gerente general.
- (vii) Identificar los principales riesgos del negocio y establecer sistemas efectivos de auditoría interna y externa.

**6.4. Dirección.** La Junta directiva seleccionará mediante votación mayoritaria de al menos el 50% más uno al presidente y secretario entre sus integrantes, quienes ejercerán el cargo por un periodo de dos años, a excepción de su renuncia voluntaria o destitución.

**6.5. Periodicidad de las reuniones.** Las reuniones se llevarán a cabo una vez al mes, con opción a solicitar sesiones extraordinarias convocadas por los miembros de la junta directiva.

**6.6. Votaciones y adopción de acuerdos.** Las decisiones serán tomadas por los miembros de la junta mediante consenso o, caso contrario, con un apoyo de un mínimo de 60% de los participantes. Cada integrante tendrá derecho a un voto, a excepción del asesor que tendrá únicamente voz.

#### **Artículo 7. Gerencia de la Compañía.**

El ejecutivo principal tiene a disposición las facultades para realizar cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social; dirige la empresa Adritex y ejecuta las estrategias y políticas adoptadas por la junta directiva.

**7.1. Funciones.** Las principales funciones de la gerencia se listan a continuación:

- (i) Liderar el proceso de planificación estratégica de la empresa Adritex por medio del establecimiento de objetivos y metas de la organización.
- (ii) Establecer las políticas administrativas, operativas y de calidad de Adritex.

- (iii) Planear, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa Adritex, ejerciendo autoridad sobre el resto de los cargos de la organización.
- (iv) Crear valor agregado a los productos y servicios que ofrece Adritex, maximizando el valor de la organización para los socios.
- (v) Generar un ambiente propicio en el que el equipo de trabajo de la empresa pueda lograr la consecución de metas colectivas optimizando los recursos disponibles.
- (vi) Seleccionar el personal más competente de acuerdo con el perfil requerido para ocupar las diferentes plazas de trabajo en la empresa Adritex y desarrollar programas de capacitación.
- (vii) Evaluar periódicamente la ejecución de las actividades empresariales de la organización y comparar sus resultados con la planificación establecida.

**7.2. Perfil del ejecutivo principal.** La persona que ostente el cargo debe cumplir con los siguientes requisitos:

- (i) Edad mínima 30 años
- (ii) Profesional en carreras administrativas o afines a la industria textil.
- (iii) Tener especialización en áreas financieras, mercadeo o gestión.
- (iv) Tener capacidad de análisis y síntesis, comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo y espíritu crítico.

**7.3. Elección del cargo.** La junta directiva seleccionará al candidato que cumpla con los requisitos que demanda el cargo por consenso, de lo contrario, se exigirá el apoyo de al menos el 60% de los votos emitidos por los participantes. Cada integrante tendrá derecho a un voto, a excepción del asesor que tendrá únicamente voz.

### **Capítulo III. Régimen de Trabajo y Formación**

#### **Artículo 8. Condiciones de acceso y trabajo.**

**8.1. Principio general.** Todos los miembros de la familia pueden acceder a puestos de trabajo en la empresa Adritex, cumpliendo con la formación y los requerimientos exigidos.

**8.2. Requisitos de incorporación.** La persona que desee vincularse a la empresa Adritex deberá cumplir con los siguientes requisitos:

##### **a. Cargos directivos:**

- (i) Edad entre 30 y 50 años
- (ii) Profesional en carreras administrativas o afines a la industria textil
- (iii) Especialización o postgrado en áreas administrativas
- (iv) Tener 5 años de experiencia en empresas textiles

##### **b. Cargos ejecutivos:**

- (i) Edad entre 25 y 45 años
- (ii) Profesional en carreras administrativas o afines a la industria

- textil
- (iii) Tener 2 años de experiencia en empresas textiles

**c. Cargos operativos:**

- (i) Edad entre 20 y 40 años
- (ii) Tener 1 año de experiencia en cargos similares en empresas textiles.

**8.3. Reclutamiento y proceso de selección.** La búsqueda y selección de candidatos para ocupar las plazas de trabajo en la empresa Adritex se realizará por medio del siguiente procedimiento:

- (i) Realizar una convocatoria interna por medio de anuncios y reuniones en donde se brinde información de la vacante y los requisitos que debe cumplir el aspirante. De no encontrar la persona, se efectuará una convocatoria externa.
- (ii) La convocatoria externa se anunciará en prensa local y por medios electrónicos para reclutar la mayor cantidad de candidatos posibles que se ajusten al perfil.
- (iii) Los aspirantes presentarán pruebas psicotécnicas y tendrán una entrevista con el gerente general. Una vez obtenidos los resultados, el gerente postulará dos candidatos ante la junta directiva, quienes a su vez escogerán al candidato idóneo.
- (iv) Si el aspirante es un familiar, tendrá una entrevista con la junta directiva, donde expondrá sus compromisos, responsabilidades y funciones, así como las posibilidades de plan de carrera dentro de la empresa. Cabe destacar que los integrantes de la familia pasarán por el mismo proceso y en igualdad de condiciones.

**8.4. Sistema de remuneración.** Los miembros de la familia que trabajen en la empresa recibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables, tomando en cuenta los resultados de su gestión.

La empresa Adritex brinda a los familiares una remuneración adicional variable sujeta a los resultados generales de la organización. Para los trabajadores no familiares, es responsabilidad de la junta directiva establecer un sistema de remuneración que premie a los trabajadores de mejor desempeño grupal e individual con el objetivo de promover iniciativa y productividad.

**8.5. Prácticas.** Los miembros de la familia menores de 25 años podrán realizar prácticas laborales en los departamentos de la empresa Adritex de acuerdo con las pautas que establezca la junta directiva.

**8.6. Deberes éticos.** Las personas que se vinculen laboralmente a la empresa Adritex realizarán sus funciones en beneficio exclusivo de la empresa. Se diseñará un código de ética que deberá ser aprobado por la junta directiva y se convierte en una norma que guíe el comportamiento de

todos los colaboradores una vez implementada.

**8.7. Evaluaciones de desempeño.** La empresa Adritex realizará dos veces al año evaluaciones de desempeño a sus colaboradores con el propósito de controlar y promover ascensos, premios e incentivos por su eficiencia y productividad. El colaborador que no cumpla con los requerimientos que exige el cargo y su desempeño no sea el adecuado se le establecerá un periodo de prueba no mayor a 3 meses para mejorar su rendimiento, caso contrario, la empresa prescindirá de sus servicios.

## **Capítulo IV. Crecimiento Económico**

### **Artículo 9. Principios generales.**

La política económica de los miembros de la familia en la organización está gobernada por principios generales a continuación:

- (i) El grupo familiar declara su firme voluntad de mantener la propiedad de la empresa Adritex, promoviendo su desarrollo e incrementando el valor social y económico.
- (ii) Los miembros de la familia se comportarán entre sí con lealtad y de acuerdo con lo establecido en el protocolo familiar y en los documentos que lo complementan.
- (iii) La junta directiva y la dirección general de Adritex garantizarán que la información económica sea entregada de forma puntual y veraz a los miembros de la familia.
- (iv) La empresa Adritex realizará una valoración de sus participaciones cada dos años, siguiendo métodos de valoración comúnmente establecidos. Dicha valoración estará sometida a la revisión de los auditores y el resultado será entregado a todos los miembros familiares.

### **Artículo 10. Distribución de utilidades.**

**10.1. Generalidades.** Las utilidades generadas por la actividad económica de la empresa Adritex serán destinadas a reinversión de acuerdo con las necesidades de la empresa y a distribución acorde al porcentaje de participación de cada socio. Por políticas internas, el 50% de utilidades generadas en el período fiscal son destinadas a reinversión y el 50% a repartición.

**10.2. Fondos de inversión.** La empresa Adritex destinará el 50% de las utilidades generadas en el período fiscal a los siguientes fondos de inversión:

- (i) Fondo de formación empresarial, que tiene como propósito capacitar a directivos de la compañía en temas relacionados a gestión, administración, finanzas y marketing. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.
- (ii) Fondo tecnológico, destinado a la adquisición de nuevos activos fijos, remodelación de infraestructura y demás inversiones relacionadas. Tendrá un aporte anual del 20% de la utilidad neta.

- (iii) Fondo de actividades recreativas y eventos sociales, que acoja a todos los integrantes de la familia empresaria con el afán de mantener una relación de armonía y unión. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.
- (iv) Fondo de desempeño, destinado a la repartición por resultados tanto a miembros familiares como colaboradores de la empresa Adritex. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.
- (v) Fondo de mercadeo, que busca el posicionamiento de la empresa en segmento de mercado al que está dirigida la actividad empresarial. Tendrá un aporte anual del 10% de la utilidad neta.
- (vi) Fondo de libre inversión, que podrá ser solicitada de acuerdo a las necesidades, sean de vivienda, alimentación, educación o calamidades domésticas. Tendrá un aporte anual del 5% de la utilidad neta.

El acceso a estos fondos debe ser solicitado mediante un documento por escrito que especifique el requerimiento ante la junta directiva, quien a su vez decidirá la adjudicación de los recursos.

**10.3. Liquidez financiera.** Para asegurar la liquidez financiera de la empresa Adritex, se establece una reserva legal del 10% para actividades que requiera la organización.

**10.4. Repartición de utilidades.** Las ganancias del ejercicio en el período fiscal, posterior a la distribución en los respectivos fondos y reservas, serán puestas a disposición de los socios quienes decidirán qué porcentaje desean reinvertir y repartir.

## **Artículo 12. Venta de participaciones sociales.**

**12.1. Derecho preferente de adquisición.** Si algún miembro del grupo familiar desea ceder su participación en la empresa Adritex, los demás obtendrán un derecho de adquisición con el siguiente orden de prelación:

- (i) Tendrá preferencia la rama familiar de la que provengan las participaciones sociales y, en caso de no estar interesada en la adquisición parcial o total, la preferencia será traspasada a otras ramas familiares.
- (ii) En el caso de interés de adquisición por parte de dos o más ramas familiares, éstas se repartirán de forma proporcional a la participación de cada rama.
- (iii) Queda prohibida la entrega de participaciones sociales como garantía del cumplimiento de cualquier obligación que posea algún socio ante un tercero.

**12.2. Derecho de salida conjunta.** Se permitirá a terceros la transmisión de las participaciones ofrecidas a la venta en el instante en que ni la empresa Adritex ni los miembros del grupo familiar deseen adquirir dichas participaciones.

**12.3. Subsistencia del protocolo familiar.** Posterior a la venta, las participaciones que resten predominio del grupo familiar seguirán lo establecido en el reglamento familiar. Si fuera necesario se realizarán las modificaciones necesarias para ajustar sus normas a la nueva realidad.

**Artículo 13. Capitulaciones matrimoniales.**

Con la finalidad de promover la conservación de la pertenencia de las participaciones sociales dentro de la familia empresaria se considera adecuado que los miembros de la segunda generación y sucesivas, en caso de matrimonio efectuar capitulaciones.

**Artículo 14. Retiro y exclusión de socios.**

En el momento que un socio de la empresa Adritex desee separarse de la organización, deberá presentar por escrito ante la junta directiva las razones que justifican su decisión, quien estudiará el caso y presentará a la asamblea de familia la novedad con el fin de que esta dé su aprobación.

La junta directiva determinará la separación de un miembro familiar como socio cuando esté incurra alguna de las siguientes acciones:

- (i) Efectuar alguna labor ilícita que perjudique a la compañía Adritex.
- (ii) Llevar a cabo actividades profesionales o empresariales que conformen una competencia desleal para la empresa Adritex. El realizar actividades de competencia es posible sólo con previo consentimiento de la junta directiva.
- (iii) Contravención de los acuerdos establecidos como procedimiento para resolver los conflictos que emerjan en la empresa Adritex.
- (iv) Contravención grave y reiterada de los requerimientos contenidos en el presente protocolo de familia.

La junta directiva le informará al socio afectado los motivos por los cuales se le está acusando, con la intención de que pueda realizar las alegaciones que considere convenientes. El acuerdo de exclusión del socio de la empresa Adritex deberá ser aprobado por 2/3 de los miembros que conforman la asamblea de familia.

Las participaciones del socio excluido serán ofrecidas por la junta directiva a los demás integrantes de su rama familiar quienes podrán adquirirlas con carácter preferente. Las participaciones sociales sobrantes serán ofrecidas a las demás ramas familiares. El socio excluido tendrá una reducción de un 30% del valor de su participación en la empresa Adritex como una cláusula en consecuencia de la infracción de sus obligaciones establecidas en el presente protocolo de familia.

**Capítulo V. Plan de Sucesión**

**Artículo 15. Retiro del fundador.**

Es establecido por la familia empresaria que el integrante familiar que



ocupe la gerencia general en la organización Adritex deberá ineludiblemente retirarse a la edad máxima de 60 años. Por tanto, será esencial prevenir anticipadamente a esa edad la sustitución del puesto directivo o de gestión.

Una vez que el fundador sea desvinculado laboralmente con la organización, la empresa Adritex elaborará para él un plan de actividades a desarrollar, con el objetivo que el miembro que deja la compañía efectúe acciones de su interés y de su gusto. Las actividades que el fundador realiza y les gustaría efectuar serán declaradas por escrito al consejo de familia para que de esta manera la empresa lo inscriba y financie por un periodo de 2 años siguientes a su retiro.

El fundador pasará directamente a formar parte de la junta directiva de la empresa Adritex como consultor donde compartirá todos sus conocimientos y experiencias acerca de la actividad empresarial por un periodo de 5 años.

#### **Artículo 16. Proceso de sucesión.**

**16.1. Identificación de los aspirantes.** Con el propósito de conocer las aspiraciones de cada miembro de la familia, se efectuará una reunión para definir los posibles sucesores de la empresa Adritex.

**16.2. Perfil del sucesor.** El aspirante que aspire relevar al fundador deberá cumplir los siguientes requisitos:

- (i) Edad mínima de 30 años
- (ii) Título profesional en áreas de ciencias económicas y administrativas o afines a la industria textil.
- (iii) Especialización en gestión financiera, mercadeo o producción.
- (iv) Tener 5 años de experiencia como en empresas textiles o dentro de Adritex.
- (v) No tener ninguna relación con empresas de la competencia.
- (vi) Tener capacidad de análisis y de síntesis, de comunicación asertiva, de trabajo en equipo, de liderazgo y espíritu crítico.

**16.3. Convocatoria.** Con la finalidad de mantener la dirección de la organización dentro del círculo familiar, la empresa Adritex desarrollará una convocatoria interna mediante anuncios y reuniones en donde se comunique el requerimiento de la empresa de contar con un nuevo dirigente y los requisitos que el aspirante debe cumplir. De no encontrar la persona que cumpla con los requerimientos que el perfil del aspirante requiere, se procederá a efectuar una convocatoria externa. La convocatoria externa se anunciará en los medios de comunicación y electrónicos con el fin de reclutar la mayor cantidad de aspirantes posibles que se amolden al perfil requerido por la empresa Adritex.

**16.4. Elección del sucesor.** El consejo de familia seleccionara al sucesor más calificado en base a sus fortalezas, competencias profesionales y

áreas de oportunidad en general, analizando meticulosamente sus habilidades e idiosincrasias. La selección se desarrollará por votación cuya aprobación requerirá de 2/3 de los miembros presentes en este órgano. El candidato seleccionado ejercerá el cargo por un periodo de un año, esto con la finalidad de evaluar su desempeño para fines de renovar o cancelar sus servicios. La empresa Adritex establece que la realización del plan de sucesión debe comenzar en un periodo no menor a un año a la fecha de retiro del fundador.

**16.5. Preparación del sucesor.** Durante el proceso, el fundador debe asegurarse que el sucesor tenga conocimiento de todos los departamentos de la empresa Adritex: comercial, operacional, estratégica, productiva y financiera.

El sucesor debe ser partícipe activo en los procesos de negociación, el manejo de la producción, conocer a los clientes, proveedores y competencia y cualquier otro aspecto relacionado con la actividad económica de la organización.

El fundador de la empresa Adritex en el proceso de formación deberá:

- (i) Tener fortaleza para saber exigir y paciencia para lograr los objetivos.
- (ii) Crear un ambiente motivador para el aprendizaje.
- (iii) Adecuar el modelo de aprendizaje a la personalidad y características personales del potencial sucesor.
- (iv) Asegurar el feed-back en todos los procesos internos para que el sucesor se familiarice con esta práctica.
- (v) El sucesor deberá comprometerse a cumplir con el plan de preparación que la junta directiva y el consejo de familia hubieren establecido, esto dentro de un lapso de 6 meses.

## **Capítulo VI. Resolución de conflictos.**

### **Artículo 17. Resolución de conflictos.**

La empresa Adritex en pro de mantener un ambiente organizacional favorable que permita una eficaz realización de sus actividades empresariales y familiares establece el siguiente proceso para solucionar los conflictos que allí se puedan presentar:

- (i) En primera instancia el gerente de la empresa Adritex convocará una reunión entre las partes que generan el conflicto con el fin de llegar a un consenso por voluntad propia estableciendo por escrito los compromisos que asumen en dicha reunión.
- (ii) De no alcanzarse la resolución del conflicto, el gerente tomará la decisión y establecerá los aspectos a considerar para la ejecución del acuerdo de la manera más indicada sin afectar a la organización y la familia.

- (iii) De no lograr una solución al conflicto en la etapa anterior se recurrirá al consejo de familia como segunda instancia quien estará a cargo de resolver el problema de acuerdo con su criterio.
- (iv) Si los métodos anteriores no dieron resultados se recurrirá al tribunal de arbitraje para darle fin al problema. Se establece que la cámara de comercio será la autoridad competente para solucionar los inconvenientes presentados en la empresa Adritex.
- (v) Como último recurso se procederá a la vía legal quien se encargará de establecer los métodos respectivos para lograr culminar con acuerdo mutuo el conflicto.
- (vi) En cada instancia se realizarán sesiones privadas con igualdad de oportunidades para los implicados, se firmará un acuerdo de confidencialidad, por lo tanto, todo lo que se diga en las reuniones no será divulgado. Se pondrán sus acuerdos por escrito con el ánimo de darle mayor rigurosidad al proceso.

## **Capítulo VII. Cláusulas de Orden.**

### **Artículo 18. Clausulas.**

**18.1. Generalidades.** El consejo de familia construirá un comité de auditoría, quien estará a cargo de supervisar el cumplimiento del presente protocolo. Este comité presentará informes anualmente al consejo de familia donde se indicará la efectividad de los acuerdos estipulados por sus firmantes.

**18.2. Procedimiento.** El afectado será notificado por el consejo de familia antes de ser efectiva una sanción. El consejo le informará los hechos que se le imputan y será convocado a una reunión privada con el objetivo de escuchar su versión de la situación, esta reunión será realizada dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que se le entrega la comunicación al implicado, donde él podrá aportar las pruebas documentales que considere necesarias para su defensa.

Después de recibidas las pruebas aportadas al proceso, el consejo de familia tomará la decisión de determinar qué tipo de sanción impondrá, la cual será notificada por escrito al miembro de la familia implicado. El consejo de familia evaluará la gravedad de la infracción clasificándola de la siguiente manera:

**Falta simple:** Se considerará como falta simple a toda acción que viole el reglamento interno de trabajo de la empresa Adritex. De acuerdo con lo anterior, se pacta que la sanción impuesta para esta falta es la amonestación privada de forma escrita donde se fije un antecedente del incumplimiento realizado por el familiar.

**Falta leve:** Se considerará como falta leve toda acción que vaya en contra del acatamiento del protocolo familiar suscrito por la empresa Adritex, de tal forma que las sanciones establecidas para estas infracciones serán las

siguientes:

- (i) Exclusión de acceso a comités
- (ii) Amonestación privada de forma escrita.
- (iii) Exclusión a eventos empresariales

**Falta grave:** Se considerará como falta grave toda acción que transgreda los principios éticos y morales tanto de la empresa como de la familia. Para este incumplimiento se concretan las siguientes sanciones:

- (i) Amonestación pública
- (ii) Sanciones económicas.
- (iii) Sanciones legales
- (iv) Veto para ocupar cargos ejecutivos y directivos en la empresa Adritex.
- (v) Imposibilidad a la compra de participaciones sociales de la empresa Adritex.
- (vi) Despido de la empresa Adritex.

## **Capítulo VIII. Revisión, Modificaciones y Adhesiones del Protocolo Familiar.**

### **Artículo 19. Revisión del protocolo.**

La revisión del protocolo se hará con una frecuencia de dos años en donde el consejo de familia se juntará para revisar sus contenidos, y su efectividad requerirá la aprobación unánime de todos los firmantes.

Si el consejo de familia decide efectuar bien sea una corrección, mejora o adición al presente documento se deberán desarrollar las siguientes fases:

**Fase 1:** El consejo de familia desarrollará un borrador con los respectivos cambios identificados que presentará a la asamblea familiar.

**Fase 2:** Se solicitará una reunión extraordinaria de la asamblea familiar donde se expondrá y analizará en detalle la proposición emitida. La convocatoria será manejada por el consejo de familia quien entregará por escrito con 30 días de antelación una copia del borrador a todos los miembros de la asamblea familiar.

**Fase 3:** En la reunión solicitada se debatirá todos los temas referentes a las modificaciones que se presentan en el borrador y se dará paso a la aprobación o no de dichas reformas.

De estar de acuerdo, se procederá a la firma por del documento, que estará a cargo del consejo de familia. En caso contrario, el consejo de familia deberá formular una nueva propuesta.

### **Artículo 20. Interpretación.**

Toda indecisión al momento de interpretar el protocolo será expuesta en primera instancia ante el consejo de familia que podrá recibir opiniones de expertos. De no resolver los cuestionamientos se debe recurrir a la asamblea familiar como última instancia

**Artículo 21. Adhesiones al Protocolo.**

Los miembros de la familia se responsabilizan a presentar, aclarar y someter a la firma de sus sucesores cuando estos alcancen la edad límite el presente protocolo, convencidos que la suscripción del mismo la mayoría de los integrantes de la familia ayudará a la unión entre la familia y la empresa Adritex.

## Conclusiones

Los procesos de planificación estratégica y diseño de protocolo familiar se fundamentan en la apertura al cambio y la actitud voluntaria de los miembros que conforman la organización familiar, y centra la preocupación, tanto de los directivos como el núcleo familiar en la efectividad de las estrategias formuladas para la consecución de los objetivos empresariales.

El presente estudio pudo corroborar que Adritex, al igual que gran parte de las empresas familiares emplean el empirismo como estrategia empresarial para la toma de decisiones, basado en la experiencia e influencia de los fundadores. A pesar de que las decisiones tomadas por los fundadores o familiares pudieran ser acertadas, la guía y el respaldo de una planificación estratégica y un protocolo familiar por escrito y ampliamente refinado aumentaría las probabilidades de conservar el legado familiar y obtener un crecimiento económico sostenible.

Un importante insumo para el desarrollo de la planificación estratégica y el protocolo familiar fue un adecuado diagnóstico de la empresa familiar, por medio de encuestas y entrevistas a miembros familiares, trabajadores no relacionados con la familia y clientes, obteniendo así el criterio de quienes conforman los grupos de interés. Los resultados comprobaron que la empresa Adritex se encuentra en una etapa de cambios importantes que aún no son evidentes y requieren de mayor desarrollo y ejecución, que puede ser revertido a través de una adecuada planificación estratégica. Adicionalmente, técnicas como el análisis Pesta, matriz Foda y las cinco fuerzas de Porter permitieron reconocer los factores externos e internos a considerar para fortalecer el posicionamiento y crecimiento del negocio familiar.

De esta forma, el estudio incluye el desarrollo de la planificación estratégica, por medio de herramientas técnicas que permiten definir eficientemente la visión, misión, valores y objetivos, alineando los intereses empresariales y familiares. Los objetivos a su vez contienen estrategias y planes de acción que llevarán a la empresa a cumplir con la visión declarada. Las estrategias pudieron ser formuladas por medio de

herramientas como estrategias genéricas, estrategias de competitividad y matriz BCG y Arthur D. Little. Adicionalmente, el protocolo consistió en un documento formal que detalla las normas y conductas en la relación familia-empresa, utilizando los mismos insumos de la planificación estratégica y que permita el cumplimiento de las expectativas familiares, la confianza entre los miembros y la reducción considerable de posibles conflictos que afecten los objetivos empresariales.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones se plantean entorno al estudio actual y para futuras investigaciones. Dentro del estudio, se recomienda la evaluación continua de las estrategias formuladas y los planes de acción establecidos para la consecución de los objetivos. Esto, debido a que el último paso del proceso de planificación paralela consiste en la evaluación y puesta en marcha y, la ejecución de las estrategias planteadas en la propuesta del estudio requiere de un proceso de revisión exhaustivo que garantice los resultados esperados.

Adicionalmente, el protocolo familiar requiere de varios pasos para su aprobación. Por tanto, se requiere el cumplimiento de dichos pasos que refinen el documento, obtenga el respaldo familiar, y que sea revisado por un experto en la aplicabilidad del protocolo familiar.

Como futuros estudios relacionados con la investigación, se recomienda el uso de las herramientas planteadas, tales como el listado de verificación, el instrumento de diagnóstico familiar, matrices que evalúan aspectos externos e internos de una organización y el análisis de las partes interesadas para obtener los insumos pertinentes en el diseño de una planificación estratégica y protocolo familiar.

Futuros estudios también pueden realizar comparaciones entre el protocolo familiar de diferentes industrias, de modo que los resultados ofrezcan nuevas guías sobre cómo se desenvuelven ciertas organizaciones familiares dependiendo del sector al que pertenecen. Por último, investigaciones futuras podrían analizar la viabilidad financiera de la planificación estratégica y el protocolo familiar posterior a su aplicación, con

la finalidad de ofrecer una idea más objetiva del beneficio que ambas herramientas pueden otorgar a empresas familiares.



## Referencias

- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. CIS.
- Antognoli, S. (2012). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Araya, A. (2017). Modelos de planificación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.
- Arenas-Cardona, H., & Rico-Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338.
- Bañegil, T., Barroso, A., & Tato, J. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 27-41.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: Su dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Mc GrawHill.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and team building: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Borrego, M., De La Garza, M., & Moreno, A. (2008). Planeación Estratégica y Gobernabilidad en la Empresa Familiar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2-17.
- Borrego, M., Moreno, A., & Cuarenta, S. (2010). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar: Marco teórico. *Red Nacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), 263-280.
- Botero, I., Gómez, G., Betancourt, J., & López, M. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.

- Brenes, E., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). The Parallel Planning Process. En *Strategic Planning for the Family Business. A Family Business Publication*. (págs. 24-48). London: Palgrave Macmillan.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresarial*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). Making the Parallel Family and Business Planning Process Work. En *When Family Businesses are Best. A Family Business Publication* (págs. 28-49). London: Palgrave Macmillan.
- Casillas, J. C., Diaz, C., & Vasquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Paraningo.
- Cuatrecasas. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Cuadernos CincoDías.
- Cubillos, C., & González, L. (2010). *Propuesta de protocolo familiar para la empresa Empaques Flexibles del Huila Ltda*. Bogotá: Tesis de Grado: Universidad de La Salle.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute.
- Deloitte. (mayo de 2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019*. Obtenido de Centro de Empresas Familiares : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/strategy/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>
- Facal, T. (2015). *Guía para elaborar un proyecto de investigación social*. Ediciones Paraninfo.
- Gersick, D. (1997). *Empresas Familiares generación a generación*. México: Mc GrawHill.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: practices, performance, and research. En L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma,

- The Sage Handbook of Family Business* (págs. 196-225). London: Sage Publications.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Haro, K., & Basurto, K. (2016). Evaluación de la Planeación Estratégica de las Pymes en Allende, Nuevo León. *Revista Global de Negocios*, 55-64.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. 3Ciencias.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Ecuador en cifras*.  
Obtenido de [https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/pendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/pendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family firms perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kidwell, R. E., & Kellermans, F. W. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: implications for ethical climate and the 'Fredo effect'. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 503-517.
- López, F., & Salas, H. (2009). La Investigación Cualitativa en Administración. *Cinta Moebio*, 35, 128-145.
- Lozano-Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 49-67.
- Madero, J., Pereyra, A., & Hulcab, A. (2015). Perfil de las empresas familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas en el Estado de Yucatán. *Ciencia Administrativa*, 2, 39-49.
- Martínez, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132.

- Matias, C., & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.  
doi:http://dx.doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167
- Michael-Tsabari, N., & Lavee, Y. (2012). Too Close and Too Rigid: Applying the Circumplex Model of Family Systems to First-Generation Family Firms. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(1), 105–116.
- Molina, S. (2010). *Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.* Tesis de Grado: Universidad EAN.
- Montemerlo, D., & Ward, J. L. (2011). *The Family Constitution – Agreements to Secure and Perpetuate your Family and your Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mora, O. (2005). El modelo de los tres círculos. En E. Muller, *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy* (págs. 67-82). México: Trillas.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.
- Narváez, B. (2018). *Diseño de un plan estratégico mediante la aplicación de la ley de defensa del artesano para el mejoramiento de la competitividad empresarial de la peluquería Cabellos del Sol, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas*. Tesis de Grado: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Nicolalde-Reinoso, L. E. (2017). *Análisis del sector textil ecuatoriano y el aporte que la creación de nuevas empresas le pueden dar a su crecimiento*. Quito: Tesis de Grado: Universidad Internacional del Ecuador.
- Parreño, F. (2019). *Modelo de gestión para la empresa familiar Parcor-Equipos industriales*. Tesis de Maestría: Universidad Internacional del Ecuador .
- Pérez, R. (2014). *Gobierno corporativo de la empresa familiar: relevancia del protocolo familiar*. Oviedo: Tesis de Maestría: Universidad de Oviedo.
- Poza, E. (2010). *Family Business* (Third ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.

- Prior, S. (2012). *The Determinants of Successful Family Business Succession*. Master Dissertation: University of Petroria.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización: Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares*. Córdoba, Argentina: Tesis de Grado: Universidad Siglo 21.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 679-695.
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 1-11.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 1-35.
- Sosa, M. (2017). *Formulación y evaluación de estrategias a nivel corporativo de empresas familiares*. Tesis de Máster: Universidad de Cantabria.
- Stafford, K., Duncan, K., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. *Family Business Review*, 197-208.
- Suess, J. (2014). Family governance – literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (junio de 2020). *Portal de Información* . Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- Tapies, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuestas*. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Tomalá, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil*. Tesis de Grado: Universidad de Guayaquil.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Valenzuela, M., Aguilera, J., & Padilla, L. (2015). La planeacion estratégica como factor de competitividad en empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali. En V. López, L. Moreno, & M. Marín,

- Estudios Regionales de Competitividad y Desarrollo* (págs. 103-125).  
Universidad Autónoma de Baja California.
- Vanoni, G., Brito, M. P., Vasco, F., Brito, J., & Omaña, J. A. (2018).  
*Empresas familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. UIDE. Obtenido de  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2918>
- Vargas, J., de León, A., Valdez, A., & Borrayo, C. L. (2013). Epistemología dialógica de las ciencias administrativas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 48-57.
- Vazquez, P. (2018). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *Journal of Business Ethics*, 150, 691-709.  
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Ward, J. L., & Gallo, M. A. (1992). *Protocolo familiar*. Pamplona: Technical Note DGN-448, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

## Anexos

### Anexo #1: Lista de verificación a directivos y/o familiares

Generalidades de la empresa
1. Alcance comercial: Local <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>
2. ¿En qué año se fundó la empresa?
3. La empresa es: Creada por los actuales propietarios <input type="checkbox"/> Heredada de familiares <input type="checkbox"/>
4. ¿Qué generación gobierna actualmente en la empresa? El fundador <input type="checkbox"/> Hijos del fundador <input type="checkbox"/> Nietos del fundador <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
5. El capital de la empresa es: 100% familiar <input type="checkbox"/> 76% al 99% familiar <input type="checkbox"/> 50% al 75% familiar <input type="checkbox"/> Menos del 50% familiar <input type="checkbox"/>
6. Número de empleados: 1 – 10 <input type="checkbox"/> 11 – 50 <input type="checkbox"/> 50 o más <input type="checkbox"/>
7. Tipo de contrato utilizado: Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>
Aspectos del Fundador
8. Vive actualmente el fundador de la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
9. Edad del fundador: Menor a 40 años <input type="checkbox"/> Entre 40 y 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 y 60 <input type="checkbox"/> Mayor a 60 <input type="checkbox"/>
10. El fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
11. ¿Qué nivel de formación tiene el fundador de la empresa? Estudios primarios <input type="checkbox"/> Secundarios <input type="checkbox"/> Universitarios <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
Aspectos de Gobierno
12. ¿La empresa ha conformado una junta directiva? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
13. ¿La empresa cuenta con un consejo familiar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
14. Valoración de la familia en la empresa <input type="checkbox"/> Se llega rápidamente a acuerdos <input type="checkbox"/> Se está dispuesto a trabajar <input type="checkbox"/> Existe buena comunicación <input type="checkbox"/> Existe respeto de la tradición y valores
15. Valoración de los principales problemas de la empresa <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/> De mercado <input type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> De personal <input type="checkbox"/> De sucesión <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Otros
16. Valoración de los principales problemas de la familia <input type="checkbox"/> Relación padre – hijo <input type="checkbox"/> Rivalidad entre hermanos <input type="checkbox"/> Intromisión de familia política <input type="checkbox"/> Los momentos más críticos se debió a problemas familiares
17. El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en: <input type="checkbox"/> Un sueldo fijo <input type="checkbox"/> Sueldo variable en función de circunstancias especiales <input type="checkbox"/> Sueldo fijo más participación <input type="checkbox"/> Sólo participación
18. ¿La empresa tiene un plan de sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
19. ¿La empresa cuenta con una misión definida? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
20. ¿La empresa cuenta con una visión definida? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
21. ¿La empresa cuenta con valores que involucran la filosofía de la familia y la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
22. ¿La empresa realiza con frecuencia procesos de planificación estratégica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
23. ¿La empresa tiene definido un candidato como sucesor? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
24. ¿La empresa tiene establecido un protocolo familiar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

## Anexo# 2: Encuesta a Clientes



El presente estudio tiene como propósito conocer el desempeño de la empresa Adritex, por lo que su opinión y apreciación es muy importante y contribuirá en el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa

El cuestionario a continuación consta de 15 enunciados de selección múltiple, por lo que puede señalar con una X la casilla correspondiente

### 1. Datos Personales

Género  Femenino  Masculino  
Edad  años

### 2. Sabía usted que Adritex es una empresa familiar

Si  No

### 3. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa Adritex?

Internet  Redes sociales   
Sintonía radial  Prensa escrita   
Por amigos / familiares  Otros (especifique) \_\_\_\_\_

### 4. Indique si conoce alguna de las siguientes cuestiones sobre Adritex:

Misión  Filosofía   
Visión  Valores   
No conozco ninguna

### 5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado?

Muy satisfecho  Insatisfecho   
Satisfecho  Muy insatisfecho   
Regular

### 6. ¿Adritex siempre tiene mercadería disponible que los clientes buscan o requieren?

Muy en desacuerdo  Muy de acuerdo   
En desacuerdo  De acuerdo   
Ni de acuerdo ni en desacuerdo

### 7. ¿Los empleados de Adritex dan pronto servicio a los pedidos de los clientes?

Muy en desacuerdo  Muy de acuerdo   
En desacuerdo  De acuerdo   
Ni de acuerdo ni en desacuerdo

### 8. ¿Esta empresa maneja de forma efectiva y ágil las devoluciones o cambios de productos?

Muy en desacuerdo  Muy de acuerdo   
En desacuerdo  De acuerdo



Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8. ¿Con qué frecuencia ha encontrado algún inconveniente con los productos y servicios que ofrece?

Muy frecuente   
Frecuente

Poco frecuente   
Nunca

9. En relación con los competidores, ¿cómo califica las siguientes características?

Precio:	Por debajo de la competencia <input type="checkbox"/>	Igual que la competencia <input type="checkbox"/>	Por encima de la competencia <input type="checkbox"/>
Calidad:	Por debajo de la competencia <input type="checkbox"/>	Igual que la competencia <input type="checkbox"/>	Por encima de la competencia <input type="checkbox"/>
Atención al cliente:	Por debajo de la competencia <input type="checkbox"/>	Igual que la competencia <input type="checkbox"/>	Por encima de la competencia <input type="checkbox"/>
Experiencia de compra:	Por debajo de la competencia <input type="checkbox"/>	Igual que la competencia <input type="checkbox"/>	Por encima de la competencia <input type="checkbox"/>
Aspecto físico:	Por debajo de la competencia <input type="checkbox"/>	Igual que la competencia <input type="checkbox"/>	Por encima de la competencia <input type="checkbox"/>

10. Recomendaría los productos y servicios de Adritex

Si

No

## Anexo #3: Entrevistas a profundidad a miembros de la familia

### Modelo de Entrevista

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Objetivo de la entrevista: Identificar las expectativas de diversos aspectos que están involucrados con el futuro de la organización.

#### Aspectos relacionados con la familia:

1. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?

---

---

---

2. ¿Cómo se decide y qué se debe tener en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

---

---

---

3. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?

---

---

---

4. ¿Cuáles son los requisitos en materia de educación que se deben exigir para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y a un no familiar?

---

---

---

5. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

---

---

---

6. ¿Dispone la empresa de procedimientos para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Cuáles?

---

---

---

Aspectos relacionados con la empresa:

1. ¿Si cuenta con un directorio, por quiénes y cómo está compuesto?

---

---

---

2. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

---

---

---

3. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?

---

---

---

4. ¿Cuentan con algún organigrama? En caso de tener, ¿Cuándo y quien lo confecciono? Y ¿Se respeta el organigrama?

---

---

---

5. ¿Cómo se comunican los trabajadores de niveles inferiores con los superiores?

---

---

---

6. ¿Tienen una comunicación más formal o informal? ¿Cómo la realizan?

---

---

---

Aspectos relacionados con los conflictos:

1. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

---

---

---

2. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos o es

gravemente irresponsable?

---

---

---

3. ¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de sus colaboradores?

---

---

---

4. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

---

---

---

5. ¿Qué conflictos relacionados con el control ha vivido o anticipa como posible en la empresa?

---

---

---

6. ¿Existen conflictos por el tema de los sueldos entre los miembros de la familia?

---

---

---

## Anexo #4: Modelo de Análisis FODA

Fortalezas	Si	No
Tenemos un alto nivel de competitividad.		
Tenemos los recursos financieros necesarios.		
Somos el reconocido líder del mercado.		
Tenemos buena reputación entre los proveedores.		
Tenemos buena reputación con los clientes.		
Tenemos una estrategia definida.		
Tenemos costos más bajos que la competencia.		
Tenemos mejor calidad que la competencia.		
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia.		
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos.		
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio.		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto.		
Conocemos perfectamente el mercado.		
Tenemos la distribución optimizada		
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios.		
Tenemos la estructura de ventas necesaria.		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo con el mercado.		
La rentabilidad de la empresa es la esperada.		
Tenemos mejores gerentes que la competencia.		
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.		
No tenemos rechazos por calidad de productos.		
El plazo de entrega es mejor que la competencia.		
Hacemos las promociones necesarias.		
Otras:		

Debilidades	Si	No
No tenemos una clara dirección estratégica.		
Nuestras instalaciones son obsoletas.		
Tenemos una débil imagen en el mercado.		
No tenemos el personal adecuado.		
No tenemos Gerentes adecuados.		
Tenemos una estrecha línea de productos.		
No tenemos los recursos financieros necesarios.		
No tenemos rentabilidad suficiente.		
Tenemos costos relativos mayores que la competencia.		
Continuamente tenemos problemas operativos.		
Los proveedores no son adecuados.		
El personal no está motivado.		
No conocemos a fondo el mercado.		
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.		
Tenemos demasiados rechazos de producción.		
Tenemos excesivo Scrap (Desperdicio).		

Nuestro punto de equilibrio es alto.		
La facturación mensual viene decreciendo.		
Otras:		

Oportunidades	Si	No
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo.		
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes.		
Tenemos posibilidades de exportación.		
Nuestra competencia está débil.		
El mercado está creciendo.		
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos.		
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos.		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas.		
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años.		
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes.		
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo.		
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.		
Las barreras de entrada a la industria son altas.		
Otras:		

Amenazas	Si	No
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado.		
Las ventas de productos sustitutos están creciendo.		
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado.		
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos.		
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios.		
Cambian las reglas de importación de productos competidores.		
Los precios en general están bajando.		
El mercado se está concentrando en pocos clientes.		
Los proveedores tienen mayor poder de negociación.		
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo.		
La situación política del país es inestable (2 años).		
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo.		
Tenemos problemas de medio ambiente.		
Otras:		

## Anexo# 5: Diagnóstico de la Empresa Familiar

Nombre y Apellido:	
Edad:	

¿Es familiar sanguíneo?	
¿Es familiar político?	
No es familiar	

Estudios	
Primarios	
Secundario Completo	
Universitario Completo	
Universitario en Curso	

Trabaja en la empresa	
Antigüedad	
Si trabaja, ¿cuál es su función principal?	
Es socio de la empresa	

### Instrucciones:

El presente cuestionario tiene como propósito precisar el nivel de desarrollo que la organización familiar ha alcanzado y, a la vez, ubicar las situaciones que merecen mayor atención. Para cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), se plantean diez preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
----------------------------	-----------------	------------	--------------	-------------------------

Es importante contestar con objetividad ya que, de lo contrario, no se obtendría información confiable.

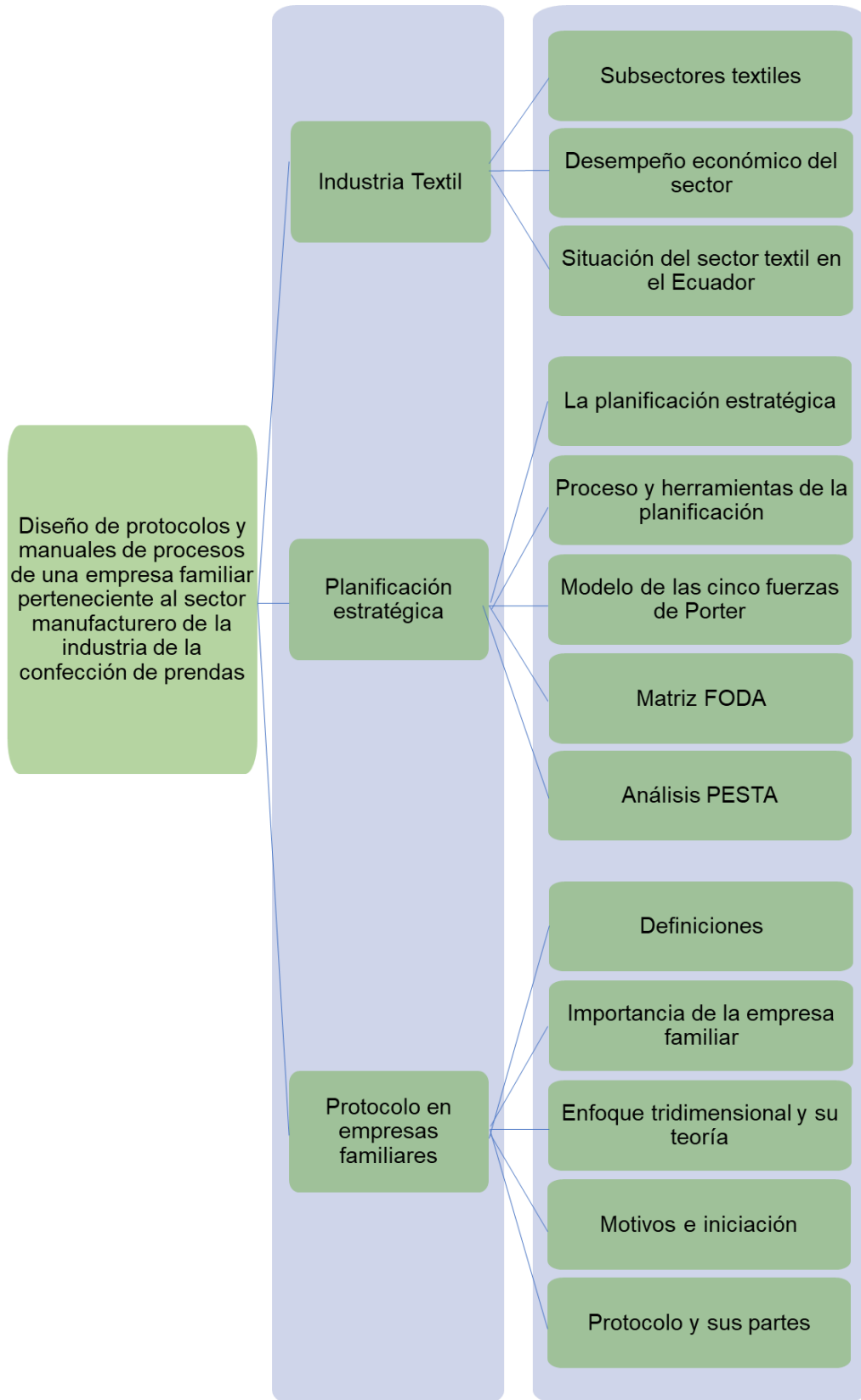
		<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EMPRESA</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				

	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.						
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.						
<b>FAMILIA</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.						
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.						
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.						
	14	Existe un plan de sucesión escrito.						
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.						
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.						
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.						
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.						
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.						
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.						
<b>PROPIEDAD</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.						
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.						
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.						
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.						
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.						
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.						
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.						
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.						
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.						
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.						
Subtotal (número de marcas por columna)								
Valores			x1	x2	x3	x4	x5	
Totales (subtotales multiplicados por valores)								
Puntuación Final								



# Apéndice

## Apéndice A. Vertebración del Marco Teórico



## Apéndice B. Resultados del Análisis FODA

Tabla B1.

*Resultados del análisis FODA de la empresa Adritex*

<b>Fortalezas</b>	25%	50%	75%	100%	<b>Resultado</b>
Tenemos un alto nivel de competitividad.					25%
Tenemos los recursos financieros necesarios.					50%
Somos el reconocido líder del mercado.					50%
Tenemos buena reputación entre los proveedores.					100%
Tenemos buena reputación con los clientes.					100%
Tenemos una estrategia definida.					0%
Tenemos costos más bajos que la competencia.					25%
Tenemos mejor calidad que la competencia.					100%
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia.					100%
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos.					100%
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio.					50%
Tenemos el personal idóneo en cada puesto.					25%
Conocemos perfectamente el mercado.					75%
Tenemos la distribución optimizada					0%
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios.					25%
Tenemos la estructura de ventas necesaria.					0%
Las ventas vienen creciendo de acuerdo con el mercado.					25%
La rentabilidad de la empresa es la esperada.					25%
Tenemos mejores gerentes que la competencia.					100%
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros.					0%
No tenemos rechazos por calidad de productos.					0%
El plazo de entrega es mejor que la competencia.					100%
Hacemos las promociones necesarias.					25%
Otras:					0%
<b>Debilidades</b>	25%	50%	75%	100%	<b>Resultado</b>
No tenemos una clara dirección estratégica.					0%
Nuestras instalaciones son obsoletas.					0%
Tenemos una débil imagen en el mercado.					100%
No tenemos el personal adecuado.					75%
No tenemos Gerentes adecuados.					0%
Tenemos una estrecha línea de productos.					75%
No tenemos los recursos financieros necesarios.					25%
No tenemos rentabilidad suficiente.					0%
Tenemos costos relativos mayores que la competencia.					75%
Continuamente tenemos problemas operativos.					75%
Los proveedores no son adecuados.					50%
El personal no está motivado.					50%
No conocemos a fondo el mercado.					0%
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.					25%
Tenemos demasiados rechazos de producción.					0%
Tenemos excesivo Scrap (Desperdicio).					25%
Nuestro punto de equilibrio es alto.					50%

La facturación mensual viene decreciendo.					100%
Otras:					0%
<b>Oportunidades</b>	25%	50%	75%	100%	<b>Resultado</b>
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo.					100%
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes.					100%
Tenemos posibilidades de exportación.					25%
Nuestra competencia está débil.					75%
El mercado está creciendo.					25%
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos.					100%
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos.					25%
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos					75%
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas.					100%
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años.					0%
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes.					25%
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo.					25%
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.					100%
Las barreras de entrada a la industria son altas.					25%
Otras:					0%
<b>Amenazas</b>	25%	50%	75%	100%	<b>Resultado</b>
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado.					50%
Las ventas de productos sustitutos están creciendo.					75%
El mercado no está creciendo de acuerdo con lo esperado.					25%
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos.					100%
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios.					25%
Cambian las reglas de importación de productos competidores.					25%
Los precios en general están bajando.					25%
El mercado se está concentrando en pocos clientes.					75%
Los proveedores tienen mayor poder de negociación.					25%
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo.					100%
La situación política del país es inestable (2 años).					75%
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo.					25%
Tenemos problemas de medio ambiente.					100%
Otras:					0%

## Apéndice C. Resultados del diagnóstico de la empresa familiar Adritex

Tabla D1.

### Resultados del diagnóstico de la empresa familiar Adritex

	<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EMPRESA</b>	1 Las metas de la organización están claramente definidas.		1			
	2 Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	1				
	3 Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	1				
	4 Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	1				
	5 Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.		1			
	6 Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.		1			
	7 Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.			1		
	8 Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	1				
	9 La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.		1			
	10 La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.		1			
<b>FAMILIA</b>	11 Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					1
	12 La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.			1		
	13 La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					1
	14 Existe un plan de sucesión escrito.	1				
	15 Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				1	
	16 Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					1
	17 Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.		1			
	18 La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				1	
	19 Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.		1			
	20 Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.		1			
<b>PROPIEDAD</b>	21 El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	1				
	22 La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	1				
	23 La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.		1			
	24 El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		1			
	25 El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.		1			
	26 Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.		1			
	27 El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo	1				

	ha comunicado a los miembros de la familia.					
28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	1				
29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	1				
30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	1				
Subtotal (número de marcas por columna)		<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)		<b>11</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
Puntuación Final		<b>64</b>				



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Susan Sinchiguano**, con C.C: # **0931861066**, autor del trabajo de titulación: **Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar**, previo a la obtención del título de **Ingeniera comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de septiembre del **2020**

f. \_\_\_\_\_

**Susan Sinchiguano B.**

**C.C: 0931861066**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Diseño de la planificación estratégica y protocolo de la empresa familiar ADRITEX para su crecimiento económico y continuidad del legado familiar.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Susan Yulianna Sinchiguano Barahona		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Paola Traverso, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	14 de septiembre del 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	141
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Planificación Estratégica, Empresas Familiares		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	empresa familiar, planificación estratégica, protocolo familiar, diagnóstico empresarial, matriz FODA, análisis PESTA.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar la planificación estratégica y protocolo familiar de la empresa Adritex, dedicada a la confección de prendas de vestir, de modo que asegure el crecimiento económico y la continuidad del legado familiar. Para ello, el estudio tuvo un diseño no experimental, de enfoque mixto, de alcance descriptivo y corte transversal. Se emplearon encuestas a los miembros familiares, trabajadores de Adritex y clientes para realizar el diagnóstico de la empresa, mientras que se emplearon entrevistas a los familiares directivos con el propósito de definir aquellos aspectos que generan conflictos internos y cómo es la relación empresa – familia. Los resultados del diagnóstico determinaron la empresa se encuentra en una fase de cambios importantes que pretenden armonizar la relación empresa-familia, no obstante, aún no son evidentes y requieren de mayor desarrollo y ejecución, lo que sustentó la necesidad de una planificación estratégica y la propuesta de un protocolo familiar. La planificación estratégica tuvo como base el modelo de planificación paralela aplicable a empresas familiares, que permitió la obtención de la visión de futuro compartida, la misión, valores y objetivos empresariales. Además, incluyó la formulación de la estrategia genérica de diferenciación y estrategia competitiva de especialización, apoyadas de los resultados del análisis Pesta, la matriz Foda y las cinco fuerzas de Porter, junto con la matriz BCG y matriz Arthur D. Little. El estudio incluyó la propuesta de un protocolo familiar con 21 artículos que resumen aspectos como la sucesión, el manejo de conflictos y la administración de la propiedad familiar.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-968264920	<b>E-mail:</b> yuliannasinxi@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Danny Arevalo		
	<b>Teléfono:</b> 0991048822		
	<b>E-mail:</b> unidadtitulacion06@gmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			