



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE LA SUCESIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA

JARDINES DE ESPERANZA

**ARTÍCULO ACADÉMICO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES CONCENTRACIÓN
EN GESTIÓN EMPRESARIAL,
FINANZAS Y FINANZAS
INTERNACIONALES.**

Autora:

Andrea Anabell Cevallos Icaza

Tutor:

JOSÉ MACUY

SAMBORONDÓN, JUNIO DEL 2014

Análisis de la sucesión gerencial en la empresa Jardines de Esperanza

Andrea Cevallos Icaza

Resumen

La empresa Jardines de Esperanza fue fundada hace 35 años por el Dr. Aurelio Carrera del Río, que dejó a cargo su constante labor al Ing. Andrés Carrera, quien hasta la actualidad ha sido partícipe de la transformación de las instalaciones de la empresa, ofertando un mejor servicio al grupo objetivo. En el trabajo se realiza un análisis acerca del manejo gerencial de la empresa y cómo ha incidido en el cambio rotundo de la cultura que actualmente se mantiene dentro de la entidad. La investigación que se realizó fue necesaria para conocer quienes internamente están a cargo del gran paso comercial de la empresa y qué cambios se han dado dentro de su cultura organizacional, después de las sucesiones gerenciales existentes. Para el proceso de búsqueda de información, se hizo necesario establecer un tipo de investigación de campo acudiendo a realizar entrevistas con los directivos de la empresa. La investigación fue de corte transversal con enfoque cualitativo, debido al desarrollo del trabajo en un tiempo determinado. Después de realizada la investigación, se comprobó que la parte de sucesión gerencial es esencial cuando los futuros gerentes conocen desde fondo la naturaleza y el manejo de un negocio.

Palabras claves: Sucesión gerencial, empresas familiares, cultura organizacional, fideicomiso, acciones empresariales

Abstract

The hope gardens company was founded 35 years ago by the Dr. Aurelio Carrera del Río, which left in charge his constant work the Eng. Andres Carrera, who until now has been part of the transformation of the company's facilities, offering a better service to the target group. The paper carries out an analysis about the management of the company and how it has incited in the huge change of culture that currently is maintained within the entity. The research that was carried out was necessary to know who internally are in charge of the commercial breakthrough of the company and what changes have occurred within its organizational culture, after the existing management successions. For the information search process, it was necessary to establish a kind of field research to conduct interviews with the directors of the company. The investigation was cross-sectional with qualitative approach, due to the development of the work in a given time. After done the research, found that the part of managerial succession is essential when future managers known from depths the nature and management of a business.

Key words: Succession management, family business, organizational culture, escrow, corporate actions

Introducción

Antes de abordar el trabajo en el caso de estudio, primero se menciona que en la ciudad de Guayaquil, reside la mayor cantidad de empresas de tipo familiar, ya que según datos de la Cámara de Comercio de Guayaquil, en el ámbito de empresas el 90% son de tipo familiar, mientras que en la ciudad de Quito el 60% responden a este tipo de jerarquía.

Entre las empresas radicadas en Guayaquil, está Jardines de Esperanza, que es uno de los primeros cementerios en crearse en la ciudad; fue fundado hace 35 años por un gubernativo, empresario y soñador el Dr. Aurelio Carrera del Rio. En el año de 1990, este cementerio es administrado por el Ing. Andrés Carrera Licht, en el cual se ha encontrado con uno de los mayores desafíos de la familia que es mantener y aumentar la visión que fue creada por su padre.

Desde ese entonces Jardines de Esperanza es fruto de una estrecha colaboración de un equipo gerencial que se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes. En la actualidad este cementerio se encuentra completamente transformado y renovado tanto en los interiores como exteriores del parque para de esta manera ofrecer a los clientes una mejor disposición de atención y servicios.

La empresa se caracteriza por ofrecer servicios de mortuoria, frente a un hecho inevitable como es la muerte. Los servicios que ofrece Jardines de esperanza son los servicios exequiales, tramites de sanidad y registro civil, servicio de carroza, 24 horas de velación en una de las salas, capilla ardiente, arreglos florales y misa de cuerpo presente.

En la misión de la empresa está el de contribuir a la paz y seguridad a cada uno de los clientes, ofreciendo un excelente servicio memorial donde presentan edificaciones modernas, cómodas y seguras, a su vez el parque cementerio por sus años de trayectoria se ha convertido en precursor de la sociedad, sin olvidar que impulsa al desarrollo de los colaboradores y accionistas que lo integran.

Los propietarios han pensado a futuro convertir este parque cementerio en uno de los más reconocidos nacional e internacionalmente, con el ofrecimiento de servicios memoriales integrales, los cuales por muchos años se han diferenciado de los demás sin olvidar la atención de sus directivos y empleados que ofrecen a sus clientes.

El último censo económico realizado en Ecuador mostró la importancia de los grupos económicos en el Ecuador. En la literatura académica, un grupo económico es un conjunto de empresas vinculadas por una administración, propiedad y control financiero comunes (Kuffó, 2011). Este importante actor económico en muchos casos está vinculado a una familia fundadora, quien controla y toma las decisiones en las empresas afiliadas. Se caracterizan por altos niveles de concentración de la propiedad, aunque poseen diferentes niveles de diversificación e integración vertical en sus actividades (Kuffó, 2011). En la actualidad, las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, se enfrentan con diversas situaciones de carácter externo e interno. Se puede denominar externo a problemas económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan el desempeño de las empresas ecuatorianas significativamente. Por otro lado los problemas son de carácter interno cuando existe dificultad en las empresas para la transición o sucesión gerencial a las generaciones descendientes.

Con lo anteriormente mencionado se da inicio al fondo investigativo del trabajo en relación a la empresa Jardines de Esperanza, la cual es una empresa familiar y se maneja la sucesión gerencial en los miembros de la familia, por lo que en el trabajo existe la búsqueda de información pertinente en cuanto a las ventajas y desventajas de optar por que los dueños de la empresa se formen de la noche a la mañana y no conozcan en sí todo el fondo de las labores empresariales.

Un artículo publicado en la revista Vistazo, describe la importancia de las empresas familiares y hace referencia a la magnitud que estas representan en la sociedad ecuatoriana, indicando mediante estadísticas: “El 77 por ciento de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95 por ciento. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB)” (Vásquez, 2010).

Generalmente las empresas nacen por la iniciativa de una o varias personas que creen en una idea y que luego han aportado al nivel de proyecto. Con frecuencia las personas que viven estos procesos tienen lazos de consanguinidad, por lo que su proyecto, puesto en marcha se convierte en una empresa familiar, concepto que se extiende a quien inicia solo con su proyecto, lo desarrolla, y en algún momento la siguiente generación entra con sus aportes y, de esta manera la empresa va trascendiendo de generación en generación. En la última década se han producido avances adicionales que han llevado al concepto de familia empresarial. Aunque es un concepto aparentemente reciente, en realidad los primeros trabajos surgieron hacia finales de los años 90 y principios de este siglo (Lozano, 2011).

Un destacado autor expone a continuación su teoría sobre empresas familiares y nos dice lo siguiente.

A la vista de realidad cotidiana me atrevería a decir que parece que se sigue despreciando la fuerza que tiene la comunicación, entendiendo por tal el debate de temas que pueden no ser una prioridad de la generación de salida pero que son vitales para la que entra. (Villasante, 2010)

Esto demuestra que el problema principal de las empresas familiares, es que no hay reflexión por parte de los fundadores sobre la importancia de la preparación de las siguientes generaciones y los conocimientos que estos deben adquirir antes de ocupar el mando. Esta es la razón primordial por lo cual las empresas familiares fracasan y no perduran hacia nuevas generaciones.

Revisión teórica

Dentro de la fundamentación teórica se muestran temas muy relevantes en el caso de la sucesión gerencial en empresas familiares, con la finalidad de profundizar el conocimiento del lector en el contexto de estos tópicos.

Sucesión gerencial

En el aspecto de sucesión gerencial según lo que menciona Lipman (2010, pág. 23)

La sucesión es una de las decisiones más duras que se deben tomar en una empresa familiar, pero es también una de las más importantes. Una sucesión bien estructurada puede preservar el negocio para futuras generaciones, mientras que

una mala estructura de la empresa sólo acabará generando caros litigios entre los miembros de la siguiente generación, y la venta definitiva de la empresa.

Referenciando a Lipman (2010, pág. 23) el proceso de sucesión es una de las decisiones más difíciles de tomar en una empresa, sobre todo si esta compañía es de tipo familiar. Además de esto no es solo difícil sino que es muy importante para el futuro de la compañía. Esta decisión será la que promueva y permita un desarrollo positivo dentro de la empresa, pero si se toma una decisión poco acertada lo que se generara será un declive dentro de la compañía y en el peor de los casos se podría llegar al cierre de la compañía o cese de sus actividades. Es por esta razón que es realmente necesario tomar una decisión con carácter y firmeza que contribuya al desarrollo de la empresa y no esté fundamentada en sentimentalismos, preferencias familiares o personales. La finalidad de la familia es lograr el éxito de la compañía y además que esta continúe en el mercado por muchos años pasando de generación en generación familiar. Para obtener esto se deberá asumir una posición honesta y franca que permitirá decidir por la persona que cuente con las capacidades requeridas para asumir un cargo de tal magnitud dentro de la dirección de la organización familiar.

De acuerdo a lo mencionado por Alles (2009) un plan de sucesión es un programa organizado en el que se reconocen cuáles son los puestos claves, es decir los que son fundamentales para el funcionamiento de la organización y sin ellos la empresa no podría funcionar con normalidad. Luego de esto, el proceso continua con la identificación de los posibles candidatos o participantes que se van a seleccionar para participar de este proceso (plan de sucesión) los mismos que son evaluados a fin de conocer de forma certera cuales son las competencias y

habilidades que poseen y con las que pueden contribuir al desarrollo y éxito de la compañía.

Esta gestión se realiza a fin de tener en mente qué personas están en la capacidad o son posibles prospectos de la compañía para asumir una función que forma parte de los puestos clave dentro de la organización. Es importante recalcar que es posible que los ascensos no se darán de manera inmediata, ya que lo que se busca al elaborar planes de sucesión es tener personal calificado y capacitado para asumir los cargos que son claves en la compañía, en el caso de que se suscite alguna eventualidad, es un plan de contingencia que elabora la compañía a fin de estar preparada para suplir necesidades de este tipo cuando sea necesario.

En cuanto a la importancia que representa un plan de sucesión para una organización empresarial, referenciando a Alles (2009) se puede mencionar lo siguiente, aun en el siglo XXI, en ocasiones podría parecer algo inaceptable realizar cuestionamientos, acerca de si es o no recomendable para una compañía implementar planes de sucesión, esto se da debido a que este sistema en ocasiones puede ser considerado poco factible o desconocerse acerca de su efectividad.

Entre las interrogantes que se generan están ¿se pueden diseñar planes de sucesión sin decírselo a los involucrados? ¿Cuáles son las contras de no decirlo? Y, si lo decimos ¿qué puede pasar? ¿Las personas designadas para suceder a otras no se sentirán frustradas si luego esta posibilidad no se concreta? Sin embargo, no cabe duda de que es una buena estrategia para contar con personal que esté preparado para asumir cargos dentro de la compañía cuando se requiera. A continuación se muestran las responsabilidades que nace para la generación mayor y joven, dentro de una sucesión gerencial.

Responsabilidades para la generación mayor	Responsabilidades de la generación joven
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Planeación • Responsabilidad por los resultados • Desarrollo del propietario • Planeación a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar abiertos a la comunicación • Desarrollar un plan de acción personal • Implementar un plan de acción personal • Preparación para la propiedad • Diseñar planes de vida

Figura # 1 Responsabilidades para la generación mayor y menor

Fuente: (Gooderl, 2012, págs. 155,156). Elaborado por: La Autora

Referenciando a Gooderl (2012, págs. 155,156) tanto la generación mayor como la generación menor tienen responsabilidades específicas.

Empresas familiares

Para Gallo (2011):

La superposición de dos comunidades de personas, la familia y la empresa, es una característica peculiar de las empresas familiares. Esta característica se concreta de formas diversas en cada empresa y en cada época según el grado de coincidencia que se da entre las personas de la familia que son propietarias del capital, las personas de la familia que ejercen poder en la empresa y las personas de la familia que trabajan en ella. (pág. 67)

Básicamente, las empresas familiares es un tipo particular de institución que se caracterizan por la cooperación de personas que forman parte de un círculo de generaciones, para la operación y la gestión interna de la organización, generalmente este tipo de negocios se inician cuando una familia decide

emprenderlo con una facturación modesta, sin embargo, muchos de estos han logrado convertirse en grandes corporaciones con el pasar de los años.

Entre los beneficios que proporciona la empresa familiar se encuentra la posibilidad de dividir los ingresos producidos entre el empresario y los familiares que colaboran en forma permanente en la gestión de la misma y sobre todo en la búsqueda de su calidad. Sin embargo, uno de los requisitos de este tipo de negocios, que las asemeja a los tradicionales, es el hecho de que requiere de un representante legal sin importar que exista una colaboración equitativa por parte de todos los miembros de la familia, ya que no está permitido que se maneje una gestión de tipo informal.

Así mismo, es importante destacar que el trabajo dentro de este tipo de entidades se puede proporcionar no solo dentro de esta, sino también dentro de la familia, sin embargo, en cualquiera de estos casos es fundamental que exista un contrato de trabajo en donde se determine la responsabilidad que tiene cada una de las personas.

Según Rodríguez (2008):

La empresa familiar dispone de ciertos recursos estratégicos y capacidades como son el compromiso, su escala de valores compartidos, su paradigma relacional basado en la confianza, su reputación, que le sirven para plantear su futuro a largo plazo. El carácter familiar es el origen de esta cesta de recursos y nace de la específica interacción entre la familia y la empresa. (pág. 147)

Este tipo de empresa puede contar con ciertas ventajas en relación a otros tipos de instituciones considerando que al ser constituida por miembros de una familia existe mayor confianza y compromiso de lograr el éxito del negocio. Sin

embargo, el carácter familiar del negocio no afecta al carácter individual del mismo, es decir, el representante legal de la empresa es la única persona responsable de sus deudas frente a terceros y será quien responda con su patrimonio personal de los denominados riesgos empresariales a fin de evitar su fracaso.

Uno de los riesgos de la empresa familiar es el hecho de que se puede generar una distorsión entre la relación familiar y la relación empresarial, por lo cual se considera fundamental que exista un balance entre ambos aspectos, con el propósito de que la empresa no se vea amenazada, es necesario que sus miembros trabajen en conjunto para lograr un objetivo común percibido.

El funcionamiento de las empresas familiares generalmente está marcado por la dimensión emocional y afectiva, así como la naturaleza y calidad de la relación entre los miembros de la familia. Sin embargo, es necesario que, dentro de este tipo de empresas, se incluya una dimensión jurídica con la finalidad de estructurar un sistema adecuado para el manejo de la empresa.

En las decisiones comerciales y las decisiones estratégicas fundamentales dentro de la empresa, suelen desarrollarse una organización se basan en una estructura informal no diferenciadas entre los miembros de la familia, lo cual permite un vínculo entre la propiedad de la empresa y la gestión.

Referente a lo que mencionan Ward y Carlock (2010) existen diferentes situaciones que pueden generar tensión entre el sistema familiar y la empresa, es por esta razón que se debe tomar en consideración todos estos factores y tratarlas con sumo cuidado para no perjudicar a la familia ni a la compañía. Ya que tanto la

familia tiene expectativas propias, pero el negocio también mantiene sus propias exigencias siendo así como se genera tensión entre ambas variables.

Referenciando a Press (2011) las empresas familiares son instituciones comerciales muy complejas de gestionar. Esto se debe a que tanto la familia en sí misma, representa un alto grado de dificultad en ocasiones para comprenderse. Basados en estas dificultades que posee la familia se le debe adicionar lo dificultoso y complejo que es tomar las riendas de una compañía para dirigirla a un buen cause permitiendo que se logren las metas previstas. Por todo esto se dice que las empresas familiares son altamente complejas si se comparan con la tarea de administrar una empresa o con la convivencia que se debe mantener entre la familia a fin de fortalecer los lazos de afecto entre los miembros de la familia en vez de romperlos y terminar en distanciamientos y desagradables peleas. Es vital resaltar que el grado de complejidad no radica en la cantidad de personas con las que debe relacionarse el personal que trabaja en la compañía sino en los vínculos que se logren establecer partiendo desde el empresario hasta el último de los empleados de la compañía y por supuesto en cuanto a las funciones que cada uno desempeña.

Problemas de las empresas familiares

Siguiendo con las referencias de Gallo (2011), entre los más graves problemas que se le presentan a las empresas familiares, están:

- Finanzas pocas claras: Establecer puestos a los descendientes con sueldo innecesarios.
- Ego del fundador: Cuando la persona que inicia las operaciones de la empresa empieza aumentar el nivel de riesgo.

- No fijar bien lo que le corresponde a cada miembro de la familia: Plantilla laboral queda rezagada en las decisiones de alto nivel.
- Paternalismo: Resolver los problemas del personal, aún no sean estrictamente laborales.
- Dependencia excesiva: Cuando el fundador se ha hecho una persona necesaria para el funcionamiento de la empresa.
- No saber quién asciende: Dificultades en entregar el mando de la compañía.

Cultura organizacional

(Robbins, 2009, pág. 551)

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

De acuerdo con Robbins (2009) la cultura organizacional se forma a través de un significativo aprendizaje acumulado a nivel organizacional, además de las experiencias de éxito o fracaso, que se recuperan y se incorporan en la cultura de una organización y compartida por los miembros. Algunos escritores populares y académicos coinciden en que una comprensión compartida de cultura en la empresa tiende a mejorar la implementación de estrategias, produce un cambio organizacional, y una imagen positiva de la empresa a los ojos de los clientes.

La disposición de un conjunto de valores compartidos entre los empleados, quienes realizan gestiones diarias, benefician a la compañía en el buen manejo de un ambiente laboral. Los valores son componentes importantes en las instituciones; por ejemplo, los clientes de una firma de contabilidad pública desarrollan percepciones sobre la entidad a través del contacto con los contadores particulares que trabajan en sus compromisos, debido a que ellos pueden ser los únicos clientes de contacto verdadero que tiene la firma. Los contadores deben utilizar formas que sean más consistentes con la cultura de su lugar de trabajo ya que esto permitirá que sea más fácil de hacer para los miembros si estos entienden la cultura de la organización. Además, la supervisión directa es más difícil en el sector de servicios que en la fabricación porque el sector de servicios es de alta frecuencia de trabajo y se realiza fuera de las instalaciones de la organización, por lo cual se debe cumplir múltiples compromisos, y la alta proporción de personal profesional. Por el contrario, la industria manufacturera es propicia para el control formal mecanismos porque los procesos y productos son más tratables. En consecuencia las empresas del sector de servicios se basan en gran medida en los mecanismos de control social como los valores culturales, para dirigir las acciones de los miembros'. Debido a que estos valores compartidos son internalizados, que se pueden aplicar a una amplia gama de respuestas apropiadas que son difíciles para los administradores para anticipar y formalizan en situaciones no supervisadas.

El Perfil de Cultura Organizacional (PCO).

Siempre en las compañías familiares, se debería tener bien definida la cultura de la organización, la cual nace de la capacidad para distinguir entre lugares de trabajo y sus asociaciones con la salud mental y el bienestar de resultados, necesidades consideradas como un factor relevante en estudios de salud. La investigación y la política multinivel podrían beneficiarse a partir de estos hallazgos en los esfuerzos para proporcionar una visión más completa y comprensión de la influencia de la cultura organizacional en la estrategia de negocio, diseño de trabajo, actitudes de los empleados, el comportamiento, la salud y el bienestar.

Fideicomiso

(Superintendencia de Seguros y Bancos, 2009)

Acto por el que un testador (fideicomitente) impone al heredero o legatario (fiduciario) la obligación de conservar y administrar los bienes o cosa legada para transmitirlos a su fallecimiento o en otras circunstancias a otra u otras personas (fideicomisario) designadas por el testador.

Según la Superintendencia de Seguros y Bancos (2009) es un acto por el que un testador al que se conoce en este caso como fideicomitente impone a heredero, o también denominado fiduciario, la obligación de efectuar una correcta administración y conservación de los bienes o cosas que se hayan legado, con el objetivo de que al momento en que esta persona, es decir la propietaria de los bienes, llegara a fallecer o sucediera algún acontecimiento inesperado estos sean traspasados a quien haya designado el testador como fiduciario. Para profundizar más sobre la definición del tema, se menciona que es una operación por la cual

una persona ya sea esta natural o jurídica, destina bienes o valores que son de su propiedad a favor de uno o varios beneficiarios y para esto encarga su realización o cumplimiento de sus voluntades a una entidad responsable. El fideicomiso también es conocido como una sustitución fideicomisaria. Dentro del trabajo se considera el tema de fideicomiso, ya que es uno de los modelos de sucesión gerencial por lo que optan las empresas para repartir acciones según la participación de cada accionista. La superintendencia de seguros y bancos es el ente regulador de las acciones de las empresas dentro del país, y sobre la cual se tiene que hacer una declaración de las mismas.

Acciones empresariales

(Basurto, 2009, pág. 510)

Las acciones empresariales, son las acciones que componen los proyectos y las mejoras de las personas, y reciben el adjetivo de empresariales, debido a que este tipo de acciones están dirigidas a mejorar o regenerar el proceso actual de la empresa, o bien, a generar un nuevo valor hacia el cliente interno o externo.

Para Basurto (2009) las acciones empresariales son aquellas acciones que conforman proyectos y mejoras en las personas. Reciben este calificativo de acciones empresariales, ya que tales acciones lo único que buscan es que la actividad o gestión empresarial mejore o se regenere en comparación a la situación actual en la que se encuentra la compañía. Pero además las acciones empresariales tienen como finalidad crear un valor agregado a los clientes, tanto internos como externos. Cuando se dirige a los clientes internos se refiere a aquellas personas que se encuentran laborando dentro de la compañía. Pero

cuando hace mención a los clientes externos se refiere al mercado que utiliza o consume los productos o servicios otorgados por la organización.

Cuando una empresa es familiar suele tener acciones repartidas en los diferentes miembros de una familia, sin embargo hay que considerar la importancia.

Metodología

El diseño de investigación del presente trabajo es de casos debido a que se trabajó directamente con Jardines de Esperanza, la cual es fruto familiar y que actualmente está a la dirección de uno de los miembros de la familia Carrera Licht. Se escogió esta compañía, ya que se necesitaba conocer lo que va más allá de un éxito comercial, puesto que es importante saber quiénes estaban a cargo de la dirección de la misma.

Como respaldo de la investigación se utilizaron las entrevistas realizada a los directivos de la empresa en estudio, así mismo se consideró la opinión de los empleados en cuanto a la percepción del manejo existente en la empresa, por medio de encuestas, ya que fue necesario para sustentar cada punto descrito en el trabajo. El guión de preguntas planteado no fue estructurado, sin embargo permitió recabar información muy importante para el detalle de la sucesión gerencial en los negocios familiares. La población considerada fueron 2 directivos entre los cuales está el Ing. Andrés Carrera Licht y Nicole Carrera, una de las hijas del actual director, quienes, de acuerdo a su experiencia laboral, respondieron acerca de su percepción y de la situación que se da actualmente dentro de Jardines de Esperanza, de manera interna. Por otro lado se hicieron

encuestas a los empleados quienes dieron su apreciación del manejo actual de Jardines de Esperanza.

Todo el proceso investigativo tuvo una secuencia que partió desde el desarrollo de los instrumentos de investigación, hasta la obtención y tabulación de los resultados. Para el tratamiento de la información, únicamente se necesitó de la valoración cuali-cuantitativa de la autora, ya que fue necesaria la definición por medio de porcentajes, y un análisis profundo de las entrevistas.

Con lo expuesto queda definida que la investigación fue de campo, ya que se hizo una cita directa con los directivos de Jardines de Esperanza y los empleados, así mismo se determina bibliográfica porque dentro de la fundamentación teórica se exponen teorías muy esenciales en la ampliación del conocimiento del tema de investigación.

La investigación fue explicativa, ya que se especifica el origen de la investigación y de la importancia de desarrollar la misma, de igual forma es descriptiva porque fija directamente los detalles de la sucesión gerencial dentro de Jardines de Esperanza.

La autora del presente trabajo, al vivir la experiencia de entrevistar directamente de a los directivos de una empresa familiar, puede tener la apreciación directa de lo que cada uno de ellos piensa acerca de la sucesión gerencial dentro de los miembros de la familia.

Resultados

En la entrevista realizada por la autora, al Ing. Andrés Carrera Licht, se pudo constatar que la sucesión gerencial realizada en Jardines de Esperanza se ha desarrollado con normalidad, ya que la persona que está al nuevo mando conoce del negocio y tuvo la preparación constante para actualmente tomar las riendas de la entidad. El directivo pudo mencionar que la modalidad que utilizan actualmente es la de fideicomiso dando sus bienes a una empresa extranjera para que haga la repartición de las acciones de acuerdo al valor que cada uno ha invertido. Así mismo considera esencial que cada accionista sea parte de la empresa y esté inmerso en el desarrollo de las actividades empresariales, ya que constituye la base para poder tener un buen resultado en las administraciones posteriores.

En el caso de la posterior entrevista realizada a Nicole Carrera, quien puede ser una de las futuras personas en tomar las riendas del negocio, se conoció que ella está teniendo una preparación exhaustiva en las bases de que constituyen la naturaleza del negocio, ya que hace 4 años realiza diferentes funciones relacionadas a varios departamentos de la empresa, que le ha permitido adentrarse en la labores diarias de la entidad, aunque ella asegura que le falta mucho por aprender se pudo notar el vasto conocimiento que tiene y de una buena visión que tiene acerca del manejo de Jardines de Esperanza.

Después del desarrollo de las entrevistas se evidenció que el manejo de sucesión gerencial dentro de una empresa familiar debe de ser protocolaria, en donde alguien tome un cargo por las características especificadas dentro del

protocolo de elección, de tal manera que el elegido esté empapado de lo que concierne a la institución y su preparación sea la indicada.

En cuanto a las encuestas dirigidas a los empleados al tratarse de 400 personas como población, la muestra fue de 196, a quienes se les mostró un cuestionario y se recabó información referente a la perspectiva que tienen ellos acerca del manejo existente en la empresa, considerando como relevante los datos recabados en la siguiente pregunta:

¿Qué piensa del manejo empresarial del negocio?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Existe una mala comunicación	1	1%
Falta de organización	1	1%
Ambiente laboral complicado	1	1%
Tensión en el trato con directivos	2	1%
Buena relación con directivos	29	15%
Ambiente laboral adecuado	41	21%
Manejo empresarial indicado	45	23%
Fuente óptimas de comunicación	76	39%
Total	196	100%

Tabla # 1 Manejo empresarial de Jardines de Esperanza (Perspectiva empleados)

*Fuente: Encuesta realizada a empleados de Jardines de Esperanza-2014.
Elaborado por: La Autora.*

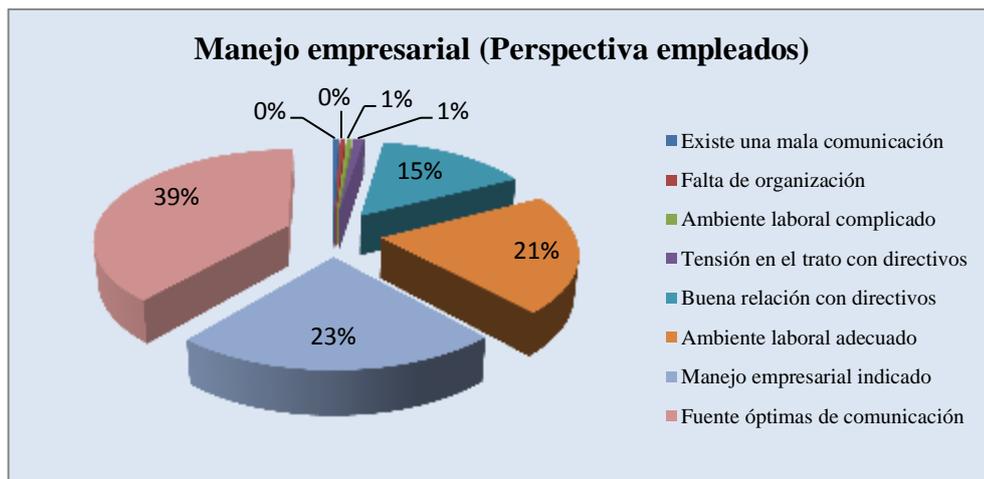


Figura # 2 Manejo empresarial de Jardines de Esperanza (Perspectiva empleados)

*Fuente: Encuesta realizada a empleados de Jardines de Esperanza-2014.
Elaborado por: La Autora.*

En las encuestas se pudo evidenciar que los empleados se sienten agradecidos por el apoyo brindado por la empresa en donde han trabajado en muchos casos por largo tiempo, sin embargo existió un grupo minorista que se mostró inconforme con lo que les brinda la empresa y la visión que tienen ellos acerca de la misma.

Discusión

Con la recolección de los datos la apreciación que tiene la autora de la investigación, es que las sucesiones gerenciales en las empresas familiares se dan con efectividad siempre y cuando exista un peso sobre la persona que va a estar a cargo, se considera como peso a la preparación académica, al porcentaje de acciones que posee y sobretodo que tenga conocimiento del negocio. Siempre la persona al tanto de una empresa familiar debe de establecer el protocolo con el cual se elegirá al futuro director y así evitar las riñas en futuras generaciones.

En Jardines de Esperanza existe un buen manejo de la empresa, debido a que hasta el momento las personas que han estado a cargo han tenido la preparación adecuada y se han inmiscuido en la naturaleza de negocio. La validez de una buena sucesión está en el manejo protocolario y en la predisposición del futuro directivo de conocer sobre cada una de las partes fundamentales del negocio.

A pesar que en las encuestas hubo contraste en las apreciaciones que hicieron algunos empleados, siempre se considera importante lo que opine la mayoría y es por tal motivo que se menciona que existe satisfacción en los subordinados en el ambiente que se maneja en la empresa, así como lo que esta les ha brindado durante el tiempo de su permanencia; sin embargo hay que saber cuáles fueron los motivos por los que al grupo de empleados minoritarios le incentivó no dar buenas referencias de la empresa, que en algunos casos se pudo comprobar que fue por problemas que se han mantenido con directivos.

Conclusiones

A pesar que una empresa sea familiar, se debe de evitar que los problemas que se desarrollen en esta afecten en el progreso comercial, ya que las situaciones que se presenten derivadas de los inconvenientes pueden ser perdurables. Jardines de Esperanza hasta el momento ha tenido una dirección estable donde la parte familiar ha sido manejada de tal manera que no se ha visto obstaculizado el avance del negocio y, como toda entidad, ha pasado por altos y bajos. Sin embargo ha existido una gestión empresarial adecuada.

Uno de los problemas que afrontan las empresas familiares ecuatorianas, al igual que otras de la región, es la falta de cultura organizacional, por lo que se recomienda establecer reglas claras para el buen manejo de la empresa y asignaciones de tareas a cada uno de los miembros de familia que dirige la compañía.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Basurto, A. (2009). *Sistema Empresa Inteligente*. Hermosillo: Editorial Empresa Inteligente.
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit Editorial.
- Gooderl, J. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. México D.F. : Cengage Learning Editores.
- Kuffó, M. L. (2011). Grupos Economicos en el Ecuador: Supervivencia u Oportunismo. *ESPAE Graduate School of Managment*, 4.
- Lipman, F. (2010). *Guía para empresas familiares*. Barcelona: Grupo Planeta-Deusto.
- Lozano, M. (2011). Familia Empresarial: El siguiente paso desde la empresa familiar. *ESPAE Graduate School of Managment*, 7.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México D.F.: Pearson Educación .
- Rodríguez, J. (2008). *El liderazgo en la empresa familiar*. Córdoba: Ediciones Gráficas Vistalegre.
- Superintendencia de Seguros y Bancos. (10 de 7 de 2009). *Superintendencia de Seguros Y Bancos*. Recuperado el 13 de 3 de 2014, de Coordinación General de Imagen Corporativa y Comunicación: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2
- Vásquez, J. (2010). Todo queda en familia. *Vistazo*, 500 empresas.
- Villasante, R. N. (5 de Mayo de 2010). La sucesion en la Empresa Familiar. *Garrigues Diario Juridico*, pág. 1.
- Ward, J., & Carlock, R. (2010). *La excelencia en la Empresa Familiar*. Barcelona: Grupo Planeta.