



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO O FRACASO DEL
EMPRENDIMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA JCEVCORP”**

**Tesis previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial**

Autor: Adriana Ximena Pillacela Q.

Director: Ing. MBA Esteban Crespo M

Cuenca-Ecuador

2014

DEDICATORIA

Primordialmente dedico este trabajo de investigación a Dios por haberme ayudado a cumplir mi meta más grande, bendiciéndome con la sabiduría y la inteligencia, a mis padres Humberto y Elena, quienes pusieron en mí el apoyo y confianza; a mi querido esposo Paul quien siempre estuvo apoyándome y dejando sus cosas para que yo logre las mías, como no dedicarle este trabajo de investigación a mi querida hija Amelia el apoyo y aliento más grande e incondicional para lograr lo que hoy en día he logrado, a mis queridos hermanos Joel y Omar; y finalmente a todos Ellos que creyeron en mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos aquellos que estuvieron apoyándome durante el desarrollo de esta investigación. De manera particular agradezco al Ing. Esteban Crespo mi guía de tesis, quien siempre me brindó su apoyo para culminar con éxito mi investigación, Finalmente agradezco a la Corporación JCEVcorp en especial a María José , por haberme brindado toda la confianza e información durante todo el desarrollo de mi trabajo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA _____	ii
AGRADECIMIENTO _____	iii
INDICE DE CONTENIDOS _____	iv
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS _____	v
INDICE DE ANEXOS _____	vi
RESUMEN _____	vii
ABSTRACT _____	viii
INTRODUCCION _____	9
CAPITULO I: _____	13
IMPORTANCIA Y PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR _____	13
1.1.1 El emprendimiento y la empresa _____	13
1.1.2 Importancia y Definición de empresa familiar _____	14
1.1.3 Que diferencia a los negocios familiares de los no familiares _____	16
1.1.4 Modelo del potencial generacional _____	18
1.1.4.1 La orientación emprendedora _____	18
1.1.4.2 Conjunto de recursos de la familia FAMILINESS _____	19
1.1.5 Modelo de los tres círculos para desarrollar el potencial Trans- generacional 21	
1.1.6 Riesgo estructural de la empresa. _____	23
1.1.7 Protocolo familiar. _____	24
1.1.8 Principales retos en el desarrollo del negocio familiar _____	26
1.1.8.1 Gestión del patrimonio _____	26
1.1.8.2 La sucesión. _____	27
CAPITULO II: _____	29
Variables determinantes del éxito o fracaso de la Comercializadora JCVECORP _____	29
1.1.9 Factores de éxito y fracaso en el desarrollo _____	29
1.1.10 Análisis Comercializadora JCVECORP _____	30
1.1.10.1 Análisis del emprendimiento e inicios de la empresa _____	30
1.1.11 Desarrollo y funcionamiento bajo el protocolo actual _____	32
1.1.12 Consejo familiar actual y sus principales problemas _____	34
1.1.13 Riegos relevantes en el manejo del sistema familia y el sistema empresa	36
1.1.14 Principales problemas en la gestión del patrimonio _____	39
1.1.15 Manejo de la primera sucesión _____	40
CAPITULO III: _____	43

Propuesta para implementación del Plan de sucesión y protocolo familiar de la Comercializadora JCEVCORP _____	43
1.1.16 Definición y alcance del proceso y los roles de los participantes. _____	44
1.1.17 Procedimiento para la Identificación de los nuevos sucesores análisis de sus fortalezas y debilidades para determinación de su aptitud al nuevo rol _____	46
1.1.18 Procedimiento para definir el periodo de implementación del plan de sucesión _____	53
1.1.19 Propuesta para desarrollo del plan de sucesión _____	56
1.1.19.1 Evaluación del progreso de los candidatos. _____	57
1.1.19.2 Implementación del plan de sucesión _____	57
1.1.20 Procedimientos para la integración de sucesores _____	58
1.1.20.1 Evaluación final de los candidatos para la introducción a la empresa _____	58
1.1.21 Procedimientos para la evaluación situacional de la empresa. Como se deben definir las ventajas y desventajas que permitan o impidan el progreso en el futuro con la nueva sucesión. _____	60
1.1.21.1 Análisis de la oferta, demanda y las 5 fuerzas de Porter: _____	61
1.1.21.2 Matriz de posición estratégica para evaluación de acciones _____	68
1.1.22 Aspectos a considerar en un plan de contingencia con la implementación de la nueva generación y nuevo gobierno corporativo _____	73
1.1.22.1 Aspectos a considerar en un plan de contingencia _____	74
CONCLUSION _____	79
RECOMENDACIONES _____	81
GLOSARIO _____	83
BIBLIOGRAFIA _____	84
ANEXOS _____	87

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

TABLA N° 1 1 DIFERENCIA ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA EMPRESA NO FAMILIAR _____	18
TABLA N° 1 2 REPARTO DE ACCIONES _____	39
TABLA N° 1 3 MATRIZ DE EVALUACION DE DESEMPEÑO _____	50
TABLA N° 1 4 INFORME DE EVALUACION _____	50
TABLA N° 1 5: RESULTADOS DE EVALUACION _____	53
FIGURA N° 1 1 MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS Y 7 TERRITORIOS _____	21
FIGURA N° 1 2 MATRIZ PEEA _____	71

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Fotografías	87
ANEXO 2 Entrevista a Ing. Juan Carlos Espinoza.....	89
ANEXO 3 Entrevista a María José Espinoza	89
ANEXO 4 Modelo de entrevista usado	89
ANEXO 5 Guías de observación	90
ANEXO 6 Matrices de Evaluación de desempeño.....	92

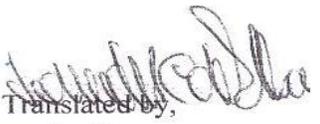
RESUMEN

Con la investigación a realizarse se pretende encontrar los principales factores que determinan el éxito y los posibles riesgos a los que se enfrenta JCVE CORP, empresa de carácter familiar; factores tales como: emprendimiento, proceso de sucesión, continuidad, sistema empresa, sistema familia, protocolo familiar entre otros; Al determinar dichos factores se busca crear, como resultado de la investigación, una guía práctica para una mejor estructura, implementación del plan de sucesión y protocolo de la empresa familiar, factores que podría contribuir la continuidad de JCEV CORP, y ser también material de apoyo enfocado a la pequeña y mediana empresa.

ABSTRACT

This research aims to find the main factors that determine the success and potential risks that the family business JCVE CORP is facing. These factors can be entrepreneurship, succession process, continuity, enterprise system, family system, and family protocol among others. As a result of the investigations, we determine such factors in order to create a practical guide to obtain a better structure, implement a succession and protocol plan of the family business; being these factors that could contribute to the continuity of JCEV CORP, and also support for the SMEs (Small and Medium-sized Enterprises).




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCION

La empresa familiar es un órgano complejo, construido por un núcleo familiar que busca la sostenibilidad y una visión que perdure a través de las generaciones, manteniendo un consejo que represente a la familia y un consejo administrativo que represente a la empresa. Para este tipo de empresas el emprendimiento se convierte en una herramienta necesaria para la continuidad del negocio y el manejo de la transición generacional permitiendo identificar, toda oportunidad del entorno, plantearse nuevos retos, nuevos proyectos; garantizando así el éxito o fracaso del negocio, dependiendo como se maneje la empresa y el emprendimiento.

Para el presente estudio se utilizará como ejemplo a la empresa familiar comercializadora JCEVcorp “JUAN CARLOS ESPINOZA VINTIMILLA CIA. LTDA”, estudio basado en que la creación de negocios en la Ciudad de Cuenca que en su mayoría son familiares y que por el mismo hecho de ser familiares no todos logran perdurar en el tiempo. La investigación usará una metodología aplicada puesto que, se usarán modelos teóricos y prácticos, enfocándose en el estudio de la pequeña y mediana empresa.

JCEVcorp es una empresa familiar que está atravesando por la primera sucesión, lo que significa la aparición de una serie de riesgos y conflictos, considerados factores de éxito o fracaso dentro del manejo del concepto empresa-familia. Mediante el análisis del comportamiento de la corporación se pretende determinar y comprender los factores que influyen en el desarrollo y sucesión del negocio; factores que marcarán la continuidad o desaparición de la empresa familiar, tomando en cuenta el volumen, tamaño y compromiso de la empresa.

Para determinar los factores de éxito del manejo de JCEVCORP y los posibles riesgos a los que enfrenta, se utilizará una serie de estudios y procesos sustentados en estudios

teóricos y prácticos que orientarán a una guía de soluciones que permitirán a esta empresa aplicar esta guía y poder lograr una exitosa sucesión tanto para esta generación como para futuras generaciones.

Se busca orientar al fundador y a sus sucesores el manejo de la sucesión, primero con conceptos teóricos que hablarán de que es el emprendimiento familiar y la empresa familiar, los aspectos más relevantes que son grandes ventajas que diferencia a JCEVcorp de un negocio no familiar. Los retos que enfrentará para lograr buscar la armonía familiar-empresarial, manejándose a través del triángulo “familia-empresa-patrimonio” donde aparecerán verdaderos conflictos de intereses personales y económicos los cuales suelen marcar la desaparición de un negocio familiar.

Con el estudio teórico del “Modelo de los 3 círculos y siete territorios” se busca enfatizar el entendimiento de los problemas que atraviesa este tipo de empresa. Esta teoría explica busca explicar que dentro de la empresa familiar hay tres círculos de gran; empresa-familia y propiedad. Con la mezcla de estos tres círculos se obtiene 7 territorios donde aparecen gerentes ajenos a la familia, miembros de la familia que no están en la empresa, miembros de la familia que están dentro de la empresa, accionistas que no son de la familia, accionistas que pertenecen a la familia.

Al analizar los tres círculos y los territorios que se forman, se pretende orientar al Jefe fundador, a los futuros sucesores y a la familia que pertenece a la empresa a ubicarse en su territorio, evitando así confusiones de roles y poder entender que papel deberán jugar en el futuro.

En la investigación a realizarse, se procederá a entrevistas tanto al fundador; Ing. Juan Carlos Espinoza, como a sus sucesores; entrevistas enfatizadas en determinar el punto de vista y los criterios, donde se tratará de resaltar cuales han sido los problemas que se han presentado con la introducción de la primera sucesión y a cuales se enfrentaran con la implementación de la sucesión. Como el fundador ha manejado la introducción de su

primera sucesora, los principales conflictos que se ocasionaron, como pretende manejar estos conflictos con la introducción de próximos sucesores, entre más dilemas que aparcarán con la sucesión.

Mediante guías de observación, se pretende destacar cuales son los posibles retos a los que se enfrentará JCEVcorp con el proceso de transición, se pretende identificar también los posibles riesgos que estarían dando flote con la intervención de sus sucesores como empleados de la empresa. Riesgos tales como conflictos familia-empresa, demasiado apoyo y ayuda de los empleados hacia las actividades de los sucesores por miedo al Fundador. Imparcialidad del fundador en preferencia a los sucesores.

Con las guías de observación y las entrevistas se busca también identificar cuáles son las posibles fortalezas de cada sucesor, los riesgos más relevantes que los sucesores creen necesario su estudio, criterios de los sucesores para mitigar dichos riesgos, las ambiciones tanto personales como económicas de los miembros familiares. Y los factores que podrían determinar el éxito o fracaso de la comercializadora JCEVcorp.

Mediante todos los análisis tanto teóricos como prácticos, se tratará de crear posibles soluciones y criterios para poder manejar de manera correcta la transición del fundador al predecesor, sin que esta atravesase por los problemas más grandes y típicos que agobian a la empresa familiar que no se ha sabido manejar con anterioridad, planteándose planes de sucesión o herramientas de ayuda como análisis, entrevistas, herramientas de evaluación de desempeño, herramientas de análisis del entorno, entre otros, herramientas que juntas podrían ayudar a minimizar la problemática de la sucesión familiar.

La sucesión es un problema que estará presente siempre en la empresa familiar, convirtiéndose juega como un determinante directo para que la empresa no llegue a una tercera generación o perdure en el tiempo, con la aplicación de la guía para la implementación y creación del plan de sucesión, propuesta que tiene como objetivo esta

investigación, se permitirá a la empresa enfocarse desde ya en el manejo de la sucesión; tomando en cuenta el entorno, los posibles riesgos y el giro del negocio actual. Factores que de acuerdo a su manejo darán como resultado el éxito o fracaso de la Comercializadora JCEVCORP.

CAPITULO I:

IMPORTANCIA Y PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1.1 El emprendimiento y la empresa

La empresa es una organización dedicada a crear actividades con fines económicos, “Según el diccionario de la Real academia de la lengua, el emprendedor es quien inicia o asume acciones dificultosas o arriesgadas, lo que literalmente y de arranque significa que si hay dificultad o riesgo en las acciones no cualquiera está en condiciones de iniciarlas.” (PONCIO DAVIN, Dario.84p.2011).Hoy en día es fácil confundir el término emprendedor y empresario, el emprendedor es la persona que se aventura a un negocio, la que busca el capital para financiarlo y asume todo o gran parte del riesgo del negocio, creando trabajo para sí mismos y para otros, una vez llegado a esto, se convertiría en empresario.

No todo buen emprendedor puede llegar a ser un gran empresario, ya que él crea un negocio y el empresario se orientan al crecimiento del mismo. En la sociedad cuencana el emprendimiento no se da solo al detectar una oportunidad en el entorno, sino también se orienta a otras necesidades económicas. Por ello es que así se tenga la idea de crear un negocio nuevo o imitado y el capital, no se asegura permanencia.

Es apasionante la creación de nuevos entes económicos en la sociedad cuencana porque esta enlazado a la empresa familiar, en Cuenca la gran cantidad de empresas son de emprendimiento familiar, la grandes negocios se maneja como una herencia de padre a hijo, y como un ejemplo a seguir para otras PYMES a crearse. El traslado del emprendimiento de padre a hijo es un tema muy interesante, ya que el entorno familiar

en el que la persona transite sus primeros pasos de vida puede favorecer en iniciar o no en el mundo del emprendimiento familiar. Darío Poncio (2011)

1.1.2 Importancia y Definición de empresa familiar

La importancia de la empresa familiar en la sociedad, se origina en que la economía del mundo está sostenida en las actividades económicas que manejan los grupos familiares. Al hablar de la ciudad de Cuenca estamos hablando de que el 78% de empresas son familiares; (Cámara de Industrias, 2013). De ahí se origina la importancia de la empresa familiar en la ciudad está en función de grandes corporaciones y PYMES familiares que se han venido manejando con trayectoria y éxito, dejando grandes historias que han servido como un ejemplo o guía para la creación continua de nuevas empresas de las cuales no todas logran el éxito corporativo ni la continuidad.

Una empresa controlada o dirigida por un núcleo familiar que moldea la visión de la misma, de tal manera que busca la sostenibilidad del negocio através de las generaciones, es una empresa familiar; la cual se puede enfrentar a conflictos económicos, confusión de lazos de afecto y lazos contractuales entre otros problemas, que deberán superar para poder llegar a un gobierno corporativo con liderazgo.

La empresa familiar cuenta con fortalezas tales como, tener una visión a largo plazo por medio de la sucesión, mayor compromiso de sus miembros ya que son beneficiarios directos de la rentabilidad que genere el negocio lo que promueve a un mayor compromiso con su región, cultura, organizacional y valores.

La empresa familiar tiene ventajas tales como: compromiso, fidelidad, afecto, confidencialidad pero a la vez se enfrentan a desventajas consideradas posibles riesgos

de fracaso y permanencia tales como: manejo de conflictos, sucesión, comunicación y beneficios. Por lo que el éxito de estas empresas está relacionado con la armonía de los familiares, la correcta dirección del negocio y la toma de decisiones.

La historia o trayectoria de estos negocios se caracteriza por que se han venido manejando por medio de 5 perspectivas: la problemática, la planificación de la sucesión, el protocolo familiar y la comunicación. La problemática de la empresa familiar nace de la mala relación entre los lazos familiares y el sistema empresa, ya que el sistema familia actua bajo sentimientos y se opondrá al cambio que podría asegurar la sostenibilidad.

La sucesión es otra perspectiva ya que dependerá del nuevo sucesor la superveniencia de la empresa, siempre se ha manejado con el lema de dejar el cargo y toda la responsabilidad al hijo mayor, pero hoy en día esto ha cambiado, transformando la tras generación en un problema de poder en el ambiente empresarial; el plan de sucesión puede ser un proceso muy largo que debe adaptarse a las condiciones del entorno que suele ser muy cambiante. El protocolo familiar es un documento donde se fijan las reglas generales de la relación FAMILIA-EMPRESA, los cuales pueden ser patrimoniales, es decir cómo se distribuirán los bienes, protocolos de futuro y de profesionalización. En la historia de la empresa familiar los protocolos se han considerado una herramienta muy útil para evitar los conflictos. Al hablar de la perspectiva gobierno, hablamos de cómo manejar el consejo familia, consejo administrativo y el comité directivo. Bajo estas cuatros puntos mencionados se plantea que la perspectiva comunicación, debe ser clara, efectiva y abierta. Sandoval (2013), Vascas (2008) y Alvariñas (2006).

1.1.3 Que diferencia a los negocios familiares de los no familiares

La empresa es una organización dedicada a actividades con fines económicos. Para Francisco López, autor del libro “La empresa explicada de forma sencilla”, la empresa es una combinación organizada de dinero y personas, que trabajan juntas y producen un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (clientes). Manuel Sánchez (2009). La empresa no familiar es una organización que no necesariamente persigue fines económicos, pero que mantienen un compromiso entre toda la organización mediante un sistema de comunicación abierto.

Las empresas familiares comparten el mismo concepto de la empresa, pero constituyen un campo relativamente nuevo donde se presentan problemas complejos y no siempre pueden ser resueltos de manera sencilla, ya que la empresa familiar en relación a la empresa no familiar tiene un enfoque interdisciplinario. En el negocio familiar, la familia regula, canaliza y organiza la empresa con un sistema cerrado de comunicación.

La empresa familiar es la unión de dos sistemas, la empresa y la familia, donde la familia conforma la sociedad con sus propios medios económicos y son los únicos beneficiarios directos de los bienes que genera la empresa, convirtiéndolas en un sistema de administración autocrático y resistente al cambio. Las características que se pueden encontrar en una empresa familiar pueden ser:

- Varios miembros de la familia ocupan los cargos directivos.
- La experiencia no es un punto clave para la administración, por lo tanto no es un tema de discusión, por lo que existen dificultades al incorporar un experto no familiar.

- Por lo general al inicio son pequeñas o medianas empresas.
- La sucesión es un gran problema cuando se trata de cambiar lo tradicional a la nueva generación. El protocolo familiar no es profundizado ni se busca su cumplimiento.
- Familiarizan todas las relaciones y actividades, el nivel de compromiso es más alto que en una empresa no familiar, lo que puede ser un punto clave para lograr la continuidad. MUCCI.(2008)

En consecuencia la empresa familiar tiene un gran dilema, si posesionarse u orientarse a la familia o posesionarse u orientarse al mercado. Es difícil llegar al punto de equilibrio, motivo por el cual, pocas empresas llegan a la tercera generación. Al ser el resultado de la unión de dos sistemas, sistema empresa que busca fines económicos y sistema familia que busca el bienestar, los problemas toman mayor protagonismo que debe ser gestionado a tiempo para garantizar la continuidad; determinando los objetivos empresa y objetivos familia para poder enlazarlos y trabajar como EMPRESA FAMILIAR.

Diferencia entre empresa familia y no familiar.

Empresa familiar	Empresa no familiar
Seguridad de permanecer en el cargo pase lo que pase	No hay seguridad de permanencia
No existe la evaluación de desempeño	Son promovidos y evaluados de acuerdo sus capacidades.
Sus objetivos están influenciados por la familia	Sus objetivos son estrategias de la empresa
Confunden el poder de cargo con relación a ser miembro de la familia	Poder relacionado con el cargo
Flexibilidad de horarios y accesos a recursos de la empresa	Dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo

TABLA N° 1 DIFERENCIA ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA EMPRESA NO FAMILIAR

FUENTE: Autoría propia

1.1.4 Modelo del potencial generacional

1.1.4.1 La orientación emprendedora

“La orientación emprendedora es un conjunto de métodos, estilos prácticos en la toma de decisiones, que la empresa familiar utiliza para identificar y lanzarse a nuevos

negocios, por lo tanto la orientación emprendedora es una estrategia permanente del negocio”. (SANCHEZ SANTOS, José Manuel. 256p. España 2011).

La familia juega un papel dinámico en los procesos emprendedores de la empresa. Pero por lo general suelen mantener estabilidad y no se orienta mucho a la innovación, consideran que esta puede ser el origen de conflictos. Manteniendo la idea de que la genética no se trasmite a los herederos ni la capacidad innovadora del fundador; de esta manera el emprendimiento en la empresa familiar es o se convierte un factor de conflicto. Si hay un liderazgo dominante muy conservador, será una limitación a emprendimientos tras generacionales por miedo a la muerte del negocio, ya que las actividades económicas familiares suelen ser menos proactivas y más conservadora. Para que exista una orientación emprendedora debe existir antes pro actividad que es la capacidad de actuar y pensar mirando hacia el futuro. Una empresa familiar con pro actividad puede emprender fácilmente, ya que analiza la oportunidad del mercado y actúa frente a éstas; generando emprendimientos positivos y asegurando la continuidad y entrenando así a las demás generaciones.

La orientación emprendedora está apoyada en el conjunto de capacidades y recursos de la empresa “familiness” es decir la empresa se apoya en un conjunto de recursos específicos que son fuente de ventaja competitiva, que al mismo tiempo pueden ser catalizadores de alguna forma de emprendimiento No se desea correr riesgos financieros para innovaciones de las nuevas generaciones. Tecnológico de Monterrey, Sandoval (2013).

1.1.4.2 Conjunto de recursos de la familia FAMILINESS

El concepto de FAMILINESS fue introducido en el año de 1997, se refiere al conjunto de recursos específicos que una empresa posee, que son el resultado de la intersección de

la familia, los individuos integrados en la empresa y la propia empresa por lo que el familiness al ser un conjunto de recursos que diferencia a una empresa de otra, puede ser fuente de ventaja competitiva. Sánchez, España (2011)

El familiness considera a la empresa, como un conjunto de recursos y capacidades únicos, siendo éstos los medios con los que cuenta la empresa para realizar sus actividades; pueden ser tangibles, intangibles y humanos, las capacidades son todos los recursos trabajando de manera conjunta. En la empresa familiar se destacan recursos como la cultura familiar y su reputación, que se basa en la trayectoria de la familia a lo largo de las generaciones, la confianza y el espíritu emprendedor que debe estar a través del legado de los fundadores, la flexibilidad, la mayor participación y dedicación de sus miembros. Considerando que estos recursos no suponen necesariamente una ventaja pueden tener un carácter positivo o negativo. Un familiness negativo es causa de la mala gestión e intersección negativa entre la familia y la actividad empresarial. (Lorenzo Daniel. España).

Por lo tanto el familiness es el conjunto de recursos que distingue a una empresa como resultado de la implicación de la familia propietaria, por lo que el familiness puede ser fuente de ventaja competitiva ya que está relacionado con los resultados de la empresa. El familiness tiene un papel muy importante que cada empresa familiar tiene su conjunto de capacidades y recursos que diferencian su actuación en el tiempo y serán causantes de la continuidad o muerte de la empresa familiar de acuerdo al manejo de estos recursos y capacidades, los mismos que generan tanto ventaja competitiva como limitaciones.

1.1.5 Modelo de los tres círculos para desarrollar el potencial Transgeneracional

La empresa familiar tiene una complejidad adicional con relación a las demás empresas, ya que no tienen que tratar de lidiar con las relaciones de la empresa y la propiedad sino también de la familia., la teoría de los tres círculos EMPRESA-FAMILIA-PROPIEDAD representa los 3 pilares de la empresa y los 7 subconjuntos o territorios que se generan con la intersección de los 3. Con esta teoría es fácil esclarecer el funcionamiento de la empresa familiar, los conflictos que suelen aparecer y los diferentes comportamientos frente a estos. Ereño Pablo, Colombia (2012).



FIGURA N° 1 MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS Y 7 TERRITORIOS

FUENTE: Ereño Pablo. Colombia 2012

En este modelo se trata de plasmar las fronteras o límites que normalmente se dan en el funcionamiento del negocio familiar, buscando determinar el posicionamiento, expectativas y nivel de compromiso de los participantes en relación a la empresa y frente al escenario en el que se encuentran. , considerando que estas posiciones van a cambiar y evolucionar en el tiempo y de acuerdo a las circunstancias que se presenten para cada

protagonista. Un negocio familiar es un sistema complejo y social y por lo que esta herramienta nos permite analizar cómo funciona una empresa familiar sino también los conflictos de intereses que van a surgir. Todas las personas relacionadas con la empresa estarán ubicadas en uno de los 7 territorios o escenarios que se forman con la intersección de empresa-propiedad-familia. Foro Vascas España (2008).

Los 7 escenarios a formarse con la aplicación de la teoría de los tres círculos.

1. Familiares no accionistas, familiares de la empresa que no trabajan en la empresa pero tampoco son accionistas
2. Empleados y directivos, todas las personas de la empresa que no son accionistas ni familiares
3. Accionistas, personas que no son de la familia ni trabajan en la empresa pero tienen acciones.
4. Familiares accionistas, miembros de la familia, tienen acciones pero no trabajan en la empresa
5. Directivos y accionistas, miembros de la familia, también accionistas pero no trabajan dentro de la empresa
6. Trabajadores familiares no accionistas, miembros familiares que trabajan en la empresa y no son accionistas
7. Líderes miembros de la familia que trabajan en la empresa y son accionistas. Manual de Empresas Familiares (2008), y Ereño Pablo, Colombia (2012).

La gran diversidad de situaciones que se presentan en la cotidianidad de la empresa familiar, pueden crear los diferentes escenarios de conflictos que se pueden desear en función de la posición de cada individuo en cada uno de los tres círculos. Esta herramienta permite analizar los tres pilares en los que se centra la empresa familiar.

1. El control de la propiedad
2. El control sobre la dirección
3. Y la continuidad de la empresa

De estos problemas, el que más resalta es el que se forma cuando el fundador pierde el control total sobre la empresa familiar, que comúnmente sucede cuando fallece, en este marco de conflictos originado por las diferentes situaciones planteadas anteriormente se produce un fenómeno que es un común denominador en la mayoría de las sociedades de familia. Con estos problemas para la empresa familiar es difícil pasar de la segunda generación y verdaderamente una parte muy pequeña de ellas puede llegar a ser propiedad y control de la tercera generación.

1.1.6 Riesgo estructural de la empresa.

Al hablar de riesgo estructural estamos hablando del nivel de estabilidad que existe entre el sistema empresa y sistema familia. La buena estructura de la empresa considera que debe existir un correcto protocolo familiar, preparación del personal, definición de roles, creación de un consejo familiar y un consejo administrativo. La estructura de la empresa familiar debe estar sustentada en una planeación paralela entre la familia y la empresa donde exista armonía de los valores de la familia y la visión filosófica de la empresa, entre el compromiso de la familia y el compromiso estratégico, entre la visión familiar y la visión empresarial, plan de continuidad de la familia y el plan estratégico de la empresa, es la única manera de mitigar el riesgo estructural al que se enfrenta la empresa familiar.

Entre los principales errores en la estructura familiar se pueden dar:

- a. Emplear a parientes sin medir sus capacidades.
- b. Perdonar errores por ser familia
- c. No aceptar autoridad de hijos
- d. Mala relación entre propiedad-familia
- e. Resistencia al cambio
- f. Emplear a gente con menos capacidades para evitar que sobresalgan frente a la familia

La comunicación es otro agente de error y el más importante en la estructuración familiar ya que se suele cometer varios errores tales como: miedo a ser dominado por el otro, no dejar hablar. Al mitigar estos riesgos y equilibrar el sistema familia y el sistema empresa, se puede hablar de estabilidad familiar y por lo tanto de una correcta estructura que perdure en las generaciones de la empresa redefiniendo cada uno de los roles y actividades. Tecnológico de Monterrey, Sandoval (2013).

1.1.7 Protocolo familiar.

El protocolo familiar es un conjunto de reglas y políticas suscriptas por los miembros de una familia y accionistas de una determinada empresa como un mecanismo detectivo y preventivo frente a los conflictos. Fundamentalmente esta herramienta regula la relación entre la familia, la propiedad, es decir los tres elementos que caracterizan a la empresa familiar. Basándose en la teoría de los tres círculos, en el protocolo familiar se establecen políticas tales como, establecer partición de dividendos, repartición salarial, entrada y salida de nuevos miembros y accionistas, estructura y manejo del consejo familiar. Para establecer el protocolo familiar se debe tomar en cuenta ciertos criterios:

- 1) Historia y actualidad de la FAMILIA-EMPRESA
- 2) Descripción de la administración de la empresa y rol de los familiares
- 3) Política de dividendos y de préstamos a socios familiares
- 4) Instrucciones de trabajo a familiares de la empresa como empleados de la empresa
- 5) Políticas de la gestión de gastos y beneficios familiares.
- 6) Como se realizará la sucesión
- 7) Comunicación y resolución de conflictos entre familiares
- 8) Supuestos de pérdidas de carácter familiares y sus conflictos
- 9) Retiro de familiares y sus causas.
- 10) Régimen de las sanciones por incumplir el protocolo
- 11) Cláusulas que indiquen validez del protocolo y revisión el mismo.

DUBOIS, Eduardo (2012).

El objetivo primordial de la correcta estructuración del protocolo es fortalecer el desarrollo y funcionamiento de la empresa familiar neutralizando sus debilidades en sus cuatro planos, empresa, familia, patrimonio y situación legal. Este fortalecimiento será o constituirá un instrumento de gran ayuda para la reducción de conflictos.

Para establecer el protocolo, hay que tomar en cuenta que existen intereses tanto sociales que buscan preservar la empresa, como familiares que buscan que la familia sea el soporte patrimonial. El protocolo familiar es otro de los factores más relevantes dentro de la continuidad de la empresa, ya que si existen normas y reglas establecidas y no se cumplen, podría causar la quiebra y discontinuidad de la empresa. Alvariñas y Allonca (2006).

1.1.8 Principales retos en el desarrollo del negocio familiar

1.1.8.1 Gestión del patrimonio

El mundo de los conflictos es el escenario de las empresas familiares, otro de estos es la gestión del patrimonio, que hace referencia a la decisión de la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo a endeudamiento; considerando que esta decisión genera problemas entre los accionistas activos que son los que ocupan una alta dirección, un buen sueldo y apoyan la reinversión; y los accionistas pasivos, que son los que no trabajan dentro de la empresa y optan por vender o repartición de aportaciones

La gestión patrimonial no consiste en solo invertir aunque esta sea la principal función y una parte muy importante, el dinero, la familia y la empresa van de la mano. Por lo que una empresa con un atractivo patrimonio puede convertirse en una gran empresa o crear grandes problemas. Para el manejo del patrimonio es práctico crear una visión de quienes y en qué porcentaje van a participar de dichas utilidades, considerando que una empresa familiar no busca endeudarse para obtener mayor rentabilidad de su patrimonio, sino simplemente usa al patrimonio como sustento o soporte de su familia

El manejo del patrimonio crea varios problemas debido a que los miembros de la familia que no trabajan en la empresa buscan su beneficios y quienes lo hacen, no acceden a estos, debido a que disminuye el poder de reinversión de la empresa, por lo que la repartición salarial, de dividendos y de accionistas debe ser clarificada en el protocolo. El patrimonio está totalmente dependiente del protocolo mientras; éste no esté bien establecido con políticas para el reparto de utilidades de acuerdo al cargo y a la generación. Los conflictos van a ser mayoritarios. Tecnológico de Monterrey, Sandoval. (2013) y Dubois.

1.1.8.2 La sucesión.

La corta vida de las empresas familiares y los conflictos que aparecen durante su desarrollo, son causas del mal manejo de la sucesión. Estos conflictos son causados no precisamente por los sucesores sino por los miembros creadores del negocio y por la forma de introducir a las nuevas generaciones en su última etapa, pues al escuchar sucesión se cree que las nuevas generaciones tendrán que solucionar los problemas actuales y de poco conocimiento.

La sucesión además de ser un cambio organizativo que necesita de un nuevo líder es un proceso emocional y no racional que debe tener dos fortalezas, la unidad y el compromiso y una debilidad que es la desunión que con el manejo óptimo podrá existir una sucesión óptima, ya que el cambio de la primera generación a la segunda no solamente significa un cambio ejecutivo, sino pueden existir cambios tanto en la estructura del consejo familiar y las formas de gobierno corporativo.

Convirtiéndose en un gran conflicto familiar, más aun cuando se está atravesando la primera generación, ya que en las empresas familiares en su segunda generación en lugar de actuar con rapidez frente a sus necesidades e implementar soluciones, los miembros propietarios suelen echar la culpa a la mala coordinación. Sin darse cuenta que la razón del problema es que los predecesores no tienen un correcto conocimiento de cómo integrar a sus sucesores; por que no estaban listos para dejar la empresa ni abrir la misma a la pro actividad de la nueva generación.

Normalmente en las empresas familiares la sucesión es el problema o el punto débil más grande de la empresa ya que por lo general, el abuelo funda, los hijos debilitan el negocio y los nietos lo entierran. Como bien se ha mencionado antes, no es causa de falta de capacidades y conocimientos de los sucesores, sino al contrario es la falta de

capacitación por parte del fundador y la mala estructuración de las reglas del juego desde el inicio del negocio familiar.

La sucesión tiene componentes que deben ser analizados, estos componentes son:

- Preparación de sucesores.
- Desarrollo de la organización.
- Desarrollo de la relación entre familia-empresa.
- Retiro del predecesor.

Al hablar de la preparación de los sucesores, es de absoluta responsabilidad del predecesor en capacitar a la nueva generación y explicar los problemas actuales y las posibles soluciones para la nueva implementación del gobierno corporativo. El desarrollo de la organización tiene que ser simultáneo con el desarrollo de la familia.

Con la nueva sucesión la estructura familiar cambia por lo tanto la estructura empresa, hay que considerar que no es lo mismo la primera generación con relación a la segunda o tercera generación. Ya que la familia crece, existen más participantes más intereses y una misma empresa, mucho más complicado si está contra la pro actividad, es decir una empresa conservadora. La jubilación del predecesor puede jugar un papel de conflicto más aun cuando el fundador no quiere dejar la empresa, está opuesto al cambio y actúa como cabeza de la familia y dueño de la empresa. Esto ocasiona retrasos en la sucesión y mala repartición de roles y responsabilidades. GALLO Ángel (1998), Alvariñas y Allonca. (2006)

CAPITULO II:

VARIABLES DETERMINANTES DEL ÉXITO O FRACASO DE LA COMERCIALIZADORA JCVECORP

1.1.9 Factores de éxito y fracaso en el desarrollo

La comercializadora e importadora JCEVCORP Cía. Ltda., es una empresa de carácter familiar que atraviesa varios problemas del entorno tales como las barreras de importación y alto costo de aranceles, inestabilidad política y económica que ofrece el país para poder ensamblar sus propios productos y acrecentar activos. Así como también se ha enfrentado a problemas de carácter interno, principalmente el conflicto familiar destacando que es un negocio con trayectoria pero aun así la sucesión es el mayor reto al que se va a enfrentar. El fundador comenta que es el factor de riesgo más grande por el cual JCEVCORP se está enfrentando y podría ser un factor de éxito o total fracaso de la comercializadora.

Dentro del desarrollo de la empresa con los nuevos sucesores se han presentado ciertos problemas tales como, el manejo de la familia como empleados, posición totalmente conservadora del fundador frente a la pro actividad de los sucesores, mezcla de lazos familiares y empresariales, los sucesores son aún ejecutivos jóvenes. Aspectos que han provocado que la empresa no se oriente en la creación de un plan de sucesión y en una buena estructura del protocolo familiar.

La empresa tiene presente que el plan de sucesión es una herramienta necesaria para mitigar los riesgos a presentarse en cada transición que atraviese, con un plan de sucesión que contiene un análisis detallado y correcto de parámetros de los candidatos, será fácil mantener el gobierno corporativo de hoy a futuras generaciones; aminorando

riesgos que se generen y fortaleciendo factores de éxito. Todo esto con la única finalidad de que la empresa pueda perdurar en el mundo complejo y competitivo del negocio familiar.

1.1.10 Análisis Comercializadora JCVECORN

1.1.10.1 Análisis del emprendimiento e inicios de la empresa

La empresa familiar hoy en día conocida como la comercializadora JCEVCORP Cía.Ltda., se constituyó legalmente en el año de 1998 por lo que lleva en el mercado casi 20 años, actualmente es reconocida en el mercado ecuatoriano por distribuir marcas prestigiosas tales como LG, SONY, CONTINENTAL y su propia marca de motos DAYTONA, que son motos ensambladas por esta empresa.

JCEVCORPCía.Ltda.con su representante legal Juan Carlos Espinosa Vintimilla no está sustentada sus inicios en el deseo común de la población cuencana que es el crear un nuevo negocio o una imitación; pues bien es cierto Juan Carlos cree que emprender no garantiza el éxito de una empresa, ya que solamente significa ponerse un meta o crearse un proyecto y ponerlo en práctica. Para Juan Carlos el emprendimiento de la empresa va más allá del concepto ya mencionado, significa sustentar la idea de un negocio en el deseo de todo joven de empezar la carrera profesional con expectativas de vida y ambiciones personales, no tanto orientadas al concepto económico sino al conocimiento.

El deseo de emprendimiento de la comercializadora JCEV nació en base a 6 años de experiencia que obtuvo el fundador en diferentes entes económicos; sustentadas en la ambición sana y en conocimientos adquiridos, ya que para Juan Carlos Espinosa el origen del emprendimiento de su empresa nació de la mezcla de la motivación, las ganas de triunfar y el conocimiento. Estos tres puntos cree el fundador que son claves para la creación de cualquier empresa de carácter familiar que desea perdurar en el tiempo.

Al inicio de sus emprendimientos la empresa empezó con un capital de trabajo de 1000 dólares, motivo por el cual su funcionamiento se limitaba en cuatro actividades las mismas que consistían en: comprar el producto, venderlo, cobrar y pagar. Al ser una empresa de carácter familiar era complicado tener gente idónea dentro de la familia para que puedan desempeñar con toda la responsabilidad y la eficiencia cada cargo, esto fue un gran problema que acrecentaba más; cuando más miembros de la familia participaban como empleados de la empresa. en base a esta experiencia el fundador tomo una política que la mantiene hasta hoy en día, esta política trata sobre la contratación a miembros de la familia; en la que explica claramente que así sea parte del grupo familiar para obtener un cargo dentro de la empresa tendrá que esforzarse y ganarse el cargo con méritos propios y en base a sus conocimientos; no está demás aclarar que Juan Carlos ha dispuesto como regla que si hay gente que no es miembro de la familiar, que trabaja dentro de la empresa y tiene mayor conocimiento y aptitudes, sin ningún motivo podrá ganar menos.. Basado en esta política y en el manejo del gobierno corporativo JCEVCORP ha logrado crecer tanto económicamente como moralmente, llegando a tener trayectoria en la ciudad convirtiéndose ya en una de las empresas familiares cuencanas con gran capital de trabajo y que está atravesando el manejo de la sucesión, la etapa más difícil de las empresas de este tipo.

En sus inicios uno de sus objetivos fue ser creada para servir al mercado local con bienes de producción nacional, pero con el tiempo fue abriéndose al mercado nacional ya no solo con bienes nacionales sino también ya contaba con bienes importados, por lo que en la actualidad los productos que ofrece son motocicletas, la marca de electrodomésticos ya antes mencionado y otros como ventiladores y calefones de gas.

La empresa ha logrado gran crecimiento y se ha convertido en una empresa familiar de ejemplo para otras PYMES de igual característica e incluso ya es parte de la historia en la ciudad, debido al gran crecimiento económico y corporativo: la empresa decidió cambiar su razón social a Corporación JCEVCORP, con el fin de facilitar líneas de

negocios y la absorción de la empresa relacionada Import-global que se dedica a la importación y venta de la licencia Disney.

Hoy en día Corporación JCEVCORP cuenta con tres bodegas de distribución en Quito, Guayaquil y Cuenca, contando con una red de vehículos propios para lograr cobertura total de costa, sierra y oriente.

Toda la superación de ha logrado la empresa es reflejado en que hoy en día cuenta con un talento humano de alrededor de 42 personas, comparado a sus inicios que no eran más que 2 vendedores y el gerente fundador, teniendo su oficina principal en Cuenca, la empresa también genera grandes plazas de trabajo a otras PYMES que trabajan conjuntamente prestando sus servicios, así mismo la empresa cuenta con 23 vendedores, distribuidos a nivel nacional.

Hasta la actualidad el negocio familiar ha tenido total éxito, gracias al esfuerzo y dedicación de Juan Carlos, por el mismo hecho de que JCEV es una empresa de tipo familiar tendrá que atravesar por la sucesión, motivo de conflictos empresariales como morales , el fundador ya ha incorporado a su primera hija desde hace tres años y alrededor de 6 meses a su segundo hijo, creándose ciertos problemas, considerado así necesario el análisis de la sucesiones y el planteamiento de un plan de contingencia que abarque la sucesión y una estructura de un consejo familiar, todo esto sustentado en la administración atreves del gobierno corporativo.

1.1.11 Desarrollo y funcionamiento bajo el protocolo actual

Corporación JCEV se ha venido manejando con una libertad de acción basada en pocas políticas establecidas por el fundador; que tiene total potestad sobre las actividades de la empresa.

Políticas de la Corporación JCEV:

- Las utilidades generadas en la empresa no serán repartidas para la familia.
- Las utilidades que genera la empresa será reinvertidas para el bien de la misma.
- Las acciones y dividendos que contemple la empresa serán repartidas con ingreso de cada sucesor en el porcentaje que el gerente crea razonable.
- Capacitación previa de los miembros para acceder a puestos directivos de la empresa (rotación en varios departamentos o adquirir experiencias fuera de la empresa).
- Los sucesores se manejaran en la empresa de acuerdo a sus aptitudes y sus remuneración serán en base a sus resultados.

Corporación JCEV CIA LTDA, (2014).

Juan Carlos Espinoza no se ha manejado aún con un protocolo bien definido y formalizado, pues considera que sus sucesores son ejecutivos jóvenes que tendrían que adquirir más conocimientos del mundo de negocios real, por lo que tendrán que acatar las políticas que establece el gerente; dichas políticas varían de acuerdo al departamento y a la situación. Pero cree ya necesario el inicio de estructuración de políticas o protocolo familiar para la empresa que se encuentra ya en otra etapa de vida y se hace

necesario la creación de un protocolo basándose en el concepto de que la empresa se maneja a través de un gobierno corporativo, considerando que el principal problema es que al ser una empresa familiar las políticas que se formalicen corren el riesgo de no cumplirse.

JCEVCORP Cía. Ltda necesita ya una estructura para la implementación de un plan de sucesión y de un protocolo familiar pues para su primera hija esto es esencial pues funciona como una herramienta que busca, regular las relaciones actuales como las de las futuras generaciones en condición de propietarios, administradores o empleados. Esta herramienta permitirá reflejar con claridad lo que la familia desea de la empresa por lo que tendrá que ser de carácter contractual y obligatorio para la familia y sus generaciones.

El objetivo principal de la empresa usando estas herramientas es separar en su totalidad las actividades familiares de las empresariales, de manera que la problemática típica y exclusivamente de carácter familiar no interfiera con la evolución, la gestión y la administración del negocio familiar, asegurando así su permanencia.

1.1.12 Consejo familiar actual y sus principales problemas

El consejo familiar actual de la empresa está sustentado en los principios morales y normas de los dueños, para poder regular el funcionamiento de la empresa Juan Carlos se manejan con una actitud conservadora con la finalidad de dar más valor a la empresa y usar de manera eficiente sus recursos resguardando la tutoría y derechos de los nuevos sucesores que vendrán a involucrarse en la administración de JCEVCORP. Para el fundador el consejo familiar de la empresa no es un instrumento individual que otorga total poder sobre todas las actividades, sino más bien es un instrumento que ayuda a la gestión y control de la empresa.

Bajo este lema, el consejo familiar de la empresa ha permitido hasta hoy en día regular las actividades y relaciones de los propietarios, los administradores y los empleados que parecen ser el grupo con menos valor en una empresa familiar pero para Juan Carlos Espinosa, son el motor de su corporación.

El consejo familiar de la empresa está compuesto hoy en día por el Presidente (padre del fundador), y gerente general (fundador), el cual está caracterizado por lo siguiente.

- El consejo familiar actúa como una identidad de supervisión y control de miembros familiares menores de edad
- Busca el amparo total de las actividades de la empresa, su funcionamiento y su permanencia
- Lograr un control para el gobierno de la empresa a medida que los miembros de la familia vayan siendo más numerosos.
- El consejo familiar tiene que ser un enlace entre la familia y la empresa.
- Manejarse de acuerdo a socio o propietario

Corporación JCEV CIA LTDA,(2014)

Juan Carlos Espinoza considera que a medida que la familia crece se puede transformar en un órgano numeroso y difícil de gobernar, lo que debilitaría la eficacia que mantiene hoy en día la empresa, siendo necesaria la estructuración de un consejo familiar formalizado que cumpla ciertas funciones tales como:

- Transmitir al consejo administrativo las sugerencias de la familia con la finalidad de mejorar la calidad, la armonía y las reglas formuladas en el protocolo.
- El consejo familiar tiene que buscar la mediación para poder debatir los problemas que se enfrentan en la empresa versus la familia.

- Supervisar el cumplimiento del protocolo familiar una vez que este haya sido formalizado y firmado por el consejo administrativo.
- Definición de políticas para la introducción de miembros familiares al consejo familiar, además de esto el consejo familiar debe estar en la cabalidad de asumir todas las medidas necesarias para que se dé el cumplimiento del protocolo.
- Evitar que los miembros de la familia que forman parte del consejo; sean también del consejo administrativo para lograr eliminar así conflictos.

1.1.13 Riesgos relevantes en el manejo del sistema familia y el sistema empresa

El principal problema del sistema familiar es la falta de profesiones familiares versus a personas externas, otro riesgo relevante del sistema familia es que las finanzas son manejadas en base a sentimiento y no en cifras, JCEV ha venido tratando de disminuir este riesgo de sentimiento familiar, puesto que la toma de decisiones basadas en sentimientos podrían marcar la total desaparición de la empresa. El fundador comenta que al ser una corporación familiar siempre intervendrá la opinión de su esposa que estará basada en sentimientos a los sucesores.

Otro riesgo que corre la empresa es que con el ingreso de su primera sucesora María José Espinoza, todo el personal de la empresa se volvió tutor, guía y facilitador en las actividades que María José tenía que desempeñar, todo esto por miedo al fundador o dándole todo tipo de preferencia por ser hija del dueño, lo que no le permitió

desarrollarse con mérito propio. Juan Carlos señala que es un riesgo de importancia relevante ya que vendrán 2 sucesores más y si no se controla esta situación del sistema familiar sistema empresa y no se encuentra aún punto de equilibrio sus sucesores no podrán obtener los conocimientos necesarios para el manejo total de toda la corporación lo que podría marcar la muerte de JCEVCORP.

Otro riesgo no tan relevante que sufrió la empresa fue la falta de capacitación total de Juan Carlos para con su hija, esto se debe a la falta de tiempo por las actividades que la gerencia obliga, pues es difícil el tener que lidiar con las actividades cotidianas de la empresa y capacitar en su totalidad a su hija, estas dos tareas frente al tiempo es un problema común del manejo del sistema familia y sistema empresa.

Un factor de riesgo que también se hizo presente en JCEV fue el manejo de problemas que se presentaban en la empresa sumados a estos cotidianos de la de la familia a la casa. Es común la mezcla de conflictos de carácter familiar con los de carácter empresarial en este tipo de empresas. Ya se han dado generado leves situaciones de tensión no considerados problemas, pero aunque hayan sido conflictos leves han provocado discusiones ya que mezclar y compartir los problemas de la empresa en casa o los de la casa con la empresa es complicado; considerando que ahora ya existe un miembro familiar político quien se hará presente con sus disgustos y opiniones. Frente a esto el consejo administrativo cree importante el correcto manejo de la sucesión y administración del negocio familiar a través del gobierno corporativo.

Vale recalcar que la falta de experiencia de los nuevos sucesores es considerado un riesgo de alto grado, ya que su ausencia de experiencia y la de edad para que sus decisiones sean tomadas en serio, podrían provocar la muerte del negocio o su habilidad y destreza podrían permitir que la empresa perdure. JCEV para mitigar este riesgo ha visto necesario que sus candidatos a gerencia empiezan desde cero y que su puesto en la empresa al igual que su remuneración sea ganado por ellos y no por privilegios de lazos familiares.

JCEV atravesó por una situación problemática considerada una de las más importantes que es la contratación de talento humano familiar, manejo de este riesgo podría prolongar una mala administración del negocio familiar y la fuga de personas del entorno externo a la familia con altas capacidades para cada cargo. Se trata de manejar el sistema familia y el sistema empresa con la introducción del personal de carácter familiar al negocio, el fundador vió inadecuado esta introducción; para un empleado familiar, el sentirse parte de la familia, el desempeño se considera lo menos importante en la empresa, los miembros familiares que habían ingresado a la empresa tenían bajos conocimientos pero tenían el privilegio de acceder a altas remuneraciones y buenos puestos, como herramienta de defensa para mitigar este riesgo el fundador optó por aplicar la política de no contratar a personas del círculo familiar que no cumplan por lo mínimo un tercer nivel de estudios y que tengan mínimo 3 años de experiencia adquirida en el entorno.

Al ser una empresa de este tipo, por ende los lazos familiares que unen a JCEV al igual que sus principios son un instrumento de superación, sin descartar que al tratarse de un negocio familiar todo el tiempo estarán expuestos a que las políticas o parámetros establecidos por el fundador que pueda que no se cumplan en la segunda etapa, ya que hasta la actualidad el manejo y control de riesgos se ha venido realizando solamente por Juan Carlos, que al no haber tenido sucesores aun podía controlar los lazos familiares con la empresa; pero hoy en día esta consiente que este riesgo aumentara por la simple razón de que se está integrando a la primera sucesión la misma ha dado inicio a nuevos riesgos de propios de la empresa familiar.

Y el riesgo más común no solo en JCEV sino en toda empresa familiar es sin duda el conflicto que se va presentando entre el fundador y los sucesores con respecto al cambio en el tiempo, es decir la actitud conservadora frente a la proactiva, por lo que se debe crear una cultura familiar y administrativa para poder introducir a nuevas generaciones sin discriminación alguna, y poder mitigar este riesgo de sucesión que es al que más teme JCEV puesto que del manejo adecuado de la sucesión dependerá la permanencia o el fracaso de la comercializadora.

1.1.14 Principales problemas en la gestión del patrimonio

Corporación JCEV hoy en día se compone de 417.226 acciones ordinarias las cuales están repartidas de la siguiente manera el 98% para el gerente fundador y el 2% para su hija.(Espinoza Juan Carlos, JCEV)

Apellidos Nombres	Valor nominal	# de Acciones	% de participación
Espinosa Vintimilla Juan Carlos	USD 1	408.882	98%
Espinosa González María José	USD 1	8344	2%

TABLA N° 1 2REPARTO DE ACCIONES

FUENTE: Corporación JCEVCORPCia. Ltda

Es hace 3 años en el que la empresa ya participa de sus acciones a su primera generación, su hija María José Espinosa, y hoy en día tendrá también que dar un porcentaje de utilidad a su segundo hijo que ya se ha incorporado a la empresa hace alrededor de los 6 meses, Juan Carlos Espinosa como gerente fundador cree necesario que el porcentaje de acciones que le entregará a su segundo sucesor será después de un año, hasta que el mismo obtenga los conocimientos necesarios de la empresa.

Antes cuando el manejo era total por el fundador no existían problemas de patrimonio pero hoy en día, quieren dar flote, como el tema de los dividendos o utilidades, pues el Juan Carlos cree una buena opción la reinversión de estas pero los sucesores piensan que deberían existir la repartición de utilidades para ellos, aunque consideran que la reinversión es por bien de la empresa.

Como es claro, es uno solo el problema que refleja JCEV con el tema del patrimonio, ya que mientras Juan Carlos Espinoza esté al frente de la gerencia las ganancias serán siempre reinvertidas, decisión que les guste o no a los sucesores tendrá que acatar. Mientras que el fundador siga dentro de la empresa desempeñando sus actividades habituales, María José y Juan Carlos serán considerados para Juan Carlos Espinoza Vintimilla ejecutivos jóvenes y no tendrán voz ni mando en la reinversión ni decisiones financieras de la compañía familiar.

1.1.15 Manejo de la primera sucesión

Corporación JCVE actualmente se maneja con el gerente fundador Juan Carlos Espinosa, su hija jefe financiero María José Espinosa, su hijo asistente de ventas Juan Carlos Espinosa y todo el grupo de empleados no miembros de la familia. Como se mencionó anteriormente Juan Carlos Espinoza tiene en claro que los hijos tienen que ganarse el puesto, no se les puede dar una gerencia al dedo pues sería negativo, los sucesores deben aprender desde la base sistemática de la empresa para que así puedan ir canalizando las actividades. Hay que dejar que el sucesor sea un ayudante y genere confianza para que sea un apoyo de capacitación a nuevos sucesores; práctica que para la empresa resulta positiva.

La primera sucesión se ha manejado con la capacitación previa por cada departamento, con mayor tiempo en la gerencia, práctica que realizó con María José, quien actuaba como una especie de oyente en la gerencia y asistía a cada una de las conferencias y reuniones de gerencia en un período de capacitación de 3 años, para poder asumir la gerencia financiera. El fundador considera que dejar a un hijo solo que aprenda no es difícil, sino que conlleva más retrasos en la introducción de nuevos sucesores.

Los problemas más comunes que han aparecido con la introducción de la primera sucesión son:

- Los empleados ayudan de manera indirecta a los sucesores y no les permiten desarrollarse y adquirir conocimientos propios para el manejo de la empresa. Las opiniones de los sucesores no son tomadas en serio por el personal, solamente cuenta la opinión de gerencia
- Falta de capacitación, pues cree que sería necesario que su padre fundador debería actuar como capacitador para poder tomar y aclarar las pautas necesarias para el manejo de la empresa, considera María José útil esta capacitación y su plan de sucesión el cual se desea establecer, ya que conoce y está pendiente de los riesgos que tiene una empresa familiar, considera también que la incorporación de sus 2 hermanos van a crear grandes conflictos familiares. JCEV CORP CIA LTDA. María José Espinoza (2014)

Las ventajas expuestas en la sucesión son:

- Tiene al fundador como guía directo. Aunque su ayuda sea de manera parcial y no total
- Los años practicando y capacitándose junto al fundador en la empresa le dan conocimientos para agrandar la misma, pudiendo implementar nuevas líneas de negocios siempre considerando que la edad es un actor de vital importancia. JCEV CORP CIA LTDA. María José Espinoza (2014).

Juan Carlos Espinosa cree que la manera que ha venido manejando a la primera sucesión ha sido un éxito, aunque se trate de una política difícil que generaría conflictos entre los lazos familiares, los resultados que ha obtenido con el manejo de su primera sucesora ha sido reflejados en la confianza y en la parte moral de la familia en un 100%, el compromiso que ha entregado a María José ha creado buenos cimientos para el manejo de la área financiera; sintiendo que su hija no es un cargo sino al contrario un alivio, los problemas que se han generado son muchos

pero han sido controlables ya que el fundador está manejándose con total entendimiento con María José.

La empresa considera necesario un plan de sucesión debido a que es una herramienta vital para la administración del negocio familiar y a que existen dos sucesores en camino y un pariente político, la empresa pasara a otra etapa o generación y necesitara de un entrenamiento, de un diseño de sucesión para poder perdurar en el tiempo. Por lo que las reglas del juego y las políticas deben ser bien fijadas ahora, para que la empresa pueda llegar a una tercera generación donde ya están primos y nietos.

CAPITULO III:

Propuesta para implementación del Plan de sucesión y protocolo familiar de la Comercializadora JCEVCORP

Si se dedica el tiempo suficiente para la preparación y aprobación de su plan de sucesión de manera adecuada, la empresa podrá estar preparada para poder llevar a cabo el proceso y así tomar una de las decisiones más importantes, elegir quien será el nuevo líder de la organización. El plan de sucesión funciona de manera conjunta con el protocolo familiar, pues para JCEVCORP el procedimiento que se utilice en la implementación de dicho plan será considerado también como políticas para añadir al protocolo familiar que mantienen. Corporación “JCEVCORP” tiene como gerente fundador al Ing. Juan Carlos Espinoza Vintimilla y a dos futuros candidatos, Juan Carlos Espinosa y María José Espinosa.

La comercializadora JCEV ha venido administrando la empresa familiar a través del gobierno corporativo, es decir con la participación y cooperación de la junta administrativa, general y familiar. La transición del fundador a su primera hijar es un momento crítico dentro de la historia de la empresa. Una correcta transición es esencial para poder mantener la confianza no solo de los socios sino de inversores, comerciales, clientes y empleados. El éxito de la transición estará ligado a un correcto plan de sucesión bien diseñado y mejor ejecutado, JCEV considera que en el momento que se necesita ejecutar este plan es incorrecto crearlo en ese momento, es por eso que en este capítulo se centrará en definir una guía de implementación para la integración de sus sucesores para la comercializadora JCEVcorp, basándose en el análisis de la situación actual, los roles que están desempeñando y en un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de los nuevos transistores con el objetivo de mitigar los posibles riesgos a través de un plan de contingencia y una correcta transición planificada con anticipación. Con la responsabilidad total sobre el fundador quien tendrá que velar por el

cumplimiento y la correcta introducción de los nuevos sucesores para garantizar la vida de la empresa.

El capítulo se desarrollará en base a fichas de observación a cada candidato, a matrices de evaluación entregadas por el departamento de recursos humanos de la empresa, por medio de análisis y reuniones realizadas con los sucesores y el fundador. Estos factores permitirán conocer y así poder describirlas fortalezas y debilidades de cada participante, para enfocarse y trabajar en estos factores, con la única finalidad de que siendo ahora ejecutivos jóvenes, puedan trabajar más en mejorar sus fortalezas y mitigar riesgos que podrían ocasionar sus debilidades. Así el gerente podrá dejar su negocio en buenas manos, con nuevos miembros administrativos capaces de responder frente a cualquier evento inesperado de la empresa. Y para que puedan tomar en cuenta criterios en caso de ejecución de un plan de contingencia debido a diferentes factores que podrían presentarse ahora o posterior a la sucesión

1.1.16 Definición y alcance del proceso y los roles de los participantes.

El consejo administrativo juega un rol muy importante dentro de la corporación y dentro del proceso de sucesión del grupo familiar y de la empresa debe ser el mediador entre el predecesor y los participantes a la gerencia, como también tendrá que evaluar y monitorear el proceso. La responsabilidad del plan de sucesión recae de manera total sobre el departamento de recursos humanos, puesto que ellos serán los encargados de evaluar y reportar al fundador la capacidad y la idoneidad de cada aspirante, sin considerar que sean parte de la familia y dueños de la empresa.

El fundador actuará como un mentor para los sucesores en cada etapa y actividad de la empresa, intervendrá en el desarrollo y los hará participes de reuniones y de los momentos de éxito y problemas que se presentan a diario en la empresa, tendrá que actuar de manera imparcial de acuerdo a cada mérito y experiencia.

Con la política establecida por su padre, María José Espinoza, mantiene el rol de gerente financiera, puesto alcanzado luego de casi 5 años trabajando dentro de la empresa, tiene un gran alcance en el manejo financiero de la empresa y un total desenvolvimiento en esta área, pero aun así no tiene la libertad ni la tutela para poder tomar decisiones basadas en su objetividad y visualización del entorno. Su mayor problema es la falta de conocimiento de los productos de la compañía lo cual es una debilidad significativa frente a sus hermanos y su falta de experiencia en nuevos campos o empresas. Su meta dentro del negocio es alcanzar el manejo total del área financiera y poder crear nuevas líneas de negocios y absorción de empresas pequeñas que trabajan en conjunto con la comercializadora.

Juan Carlos Espinoza es el segundo sucesor, su introducción a las actividades de la empresa no es mayor a seis meses, el rol que desempeña dentro de la empresa es de asistente de ventas. Este puesto lo desempeña solamente por media jornada ya que se encuentra cursando estudios de tercer nivel, como es claro sus conocimientos son totalmente bajos, no acarrea grandes responsabilidades y no conoce aún el manejo y el funcionamiento como procesos y papeleos por los que atraviesa la empresa, a diferencia de la primera sucesora Juan Carlos tiene un alcance significativo en el conocimiento de productos de la compañía lo que es una gran fortaleza ya que el conocimiento total de la mercadería de la empresa es una herramienta clave para el manejo y administración de la misma, para buscar nuevas líneas de negocios o proveedores. Pero al igual que María José tendrá que ser evaluado para canalizar sus conocimientos y aptitudes para el nuevo rol.

Podrá existir un participante externo o consultor quien será un apoyo para el desarrollo de esta importante tarea como es la sucesión con la finalidad de guiarlos mediante un esquema confiable y ordenado

1.1.17 Procedimiento para la Identificación de los nuevos sucesores análisis de sus fortalezas y debilidades para determinación de su aptitud al nuevo rol

Un factor de éxito para la corporación JUAN CARLOS ESPINOZA VINTIMILLA, "JCEVCORP" es conocer a sus sucesores, analizar sus habilidades, desarrollarlos y retenerlos. Evitando cualquier tipo de favoritismo, por lo que cada sucesor se tendrá que desarrollar y ganarse un puesto en la empresa por mérito propio.

Los candidatos a la sucesión serán sometidos a evaluación de competencias para identificar sus fortalezas y debilidades y poder determinar su aptitud al cargo que están desempeñando y al nuevo rol que se aproximara con la implantación de la sucesión. Estos parámetros de evaluación serán realizados con ayuda del departamento de recursos humanos los cuales entregaran los resultados al gerente y a la junta administrativa para la toma de decisión.

Cada sucesor tiene áreas de fortalezas y oportunidades siendo necesario desarrollar un análisis a cada habilidad para determinar su idoneidad y capacidad ya que los dos candidatos no pueden ser gerentes a la vez, ni ocupar cargos que no estén paralelos a sus capacidades aptitudes. Se recomienda llevar a cabo análisis de destrezas-competencias y FODA para la elección del mejor sucesor, los análisis serán realizados de manera imparcial, argumentándose de manera clara y precisa, y en el mejor de los casos acceder a opiniones de consultores externos para la mejor toma de decisión en la sucesión que será clave para la continuidad de la empresa.

Los aspirantes a gerencia serán evaluados a través de las siguientes competencias o factores de éxito. Calificados en una escala de manejo de destrezas:

- 1) Malo;
- 2) Regular;
- 3) Bueno;

- 4) Muy bueno
- 5) Excelente

1. Visión estratégica para los negocios.

- Ágil y con capacidad para integrar material proveniente de un amplio rango de aprendizaje sabiendo así enfrentarse a situaciones complejas y ambiguas de manera efectiva.
- Desarrolla un entendimiento básico frente a los problemas, sabe sintetizar y simplificar situaciones del entorno.
- Puede liderar, siempre asumiendo riesgos, como también es realista en la ejecución.

2. Asegurador del éxito diario.

- Capaz de intervenir de manera inmediata o de acuerdo a la situación.
- Exigente consigo mismo y con los demás.
- Cumplimiento de las actividades encomendadas, aclara y define prioridades, hace frente a las personas problemáticas.
- Capaz de manejar el sistema empresa con los lazos familiares de manera eficiente.

- Contrata y retiene a personas con alto talento.

3. Comunicación y relación empresarial.

- Es perceptivo con los actos de los demás.
- Capaz de escuchar y hacerse escuchar con audiencias tanto a nivel interno como externo.

4. Motivación.

- Interesado en nuevas líneas de negocio y en el crecimiento propio como el de la empresa.
- Comprometido con los objetivos corporativos, anteponiendo los intereses de la compañía ante los suyos.

5. Negocios.

- Ya ha creado y maximizado actividades con resultados de éxito.
- El fundador considera que ha demostrado capacidad para mantener el valor comercial de la empresa.
- Ha incrementado o busca incrementare el perfil de negocio de la empresa.

MATRICES DE EVALUACION.

El modelo de matrices citadas a continuación fueron realizadas por el departamento de recursos humanos de JCEVCORP, basados en los criterios de evaluación mencionados anteriormente, las matrices de evaluación de desempeño corresponde Susero 1 y al Sucesor 2. Estas matrices permitirán enfocar, definir y entender mejor cuales son las oportunidades y fortalezas de los participantes a la sucesión.

MATRIZ DE EVALUACION DE DESEMPEÑO						
JCEV CORP CIA.LTA						
NOMBRE DEL EVALUADO						
CARGO						
PERIDO DE EVALUACION						
NOMBRE DEL EVALUADOR						
FECHA						
INSTRUCCIONES						
	RRHH					
CRITERIOS DE EVALUACION	PESO	malo	regular	bueno	muy bueno	desenvolmie nto total
1. Visión estratégica para los negocios	30%					
• Ágil y con capacidad para a integrar material proveniente de un amplio rango de aprendizaje sabiendo así enfrentarse a situaciones complejas y ambiguas de manera efectiva.	10	5	10	15	20	25
• Desarrolla un entendimiento básico frente a los problemas, sabe sintetizar y simplificar situaciones del entorno	5	2	4	5	4	5
• Puede liderar, siempre asumiendo riesgos, como también es realista en la ejecución	5	2	4	5	4	5
2. Asegurador del éxito diario	20%					
• Capaz de intervenir de manera inmediata o de acuerdo a la situación	10.0	4.0	8.0	12.0	16.0	20.0
• Exigente consigo mismo y con los demás	10.0	25.0	12.5	8.3	6.3	5.0
• Cumplimiento de las cosas, aclara y define prioridades, hace frente a las personas problemáticas	5.0	2.0	1.6	1.9	3.1	6.1
• Capaz de manejar el sistema empresa con los lazos familiares de manera eficiente	20.0	4.0	0.6	0.1	0.0	0.0
• Contrata y retiene a personas con alto talento	30	12	12	24	72	288
3. Comunicación y relación empresarial	10%					
• Es perceptivo con los actos de los demás.	20	3	6	9	12	15
• Capaz de escuchar y hacerse escuchar con audiencias tanto a nivel interno como externo.	10	1.5	0.5	0.2	0.1	0.1
4. Motivación	10%	0.75	0.0169	0.0002	3	2
• Interesado en nuevas líneas de negocio y en el crecimiento propio como el de la empresa	20	2	4	6	8	10
• Comprometido con los objetivos corporativos, anteponiendo los intereses de la compañía ante los suyos	10	2.6	2.8571	0.7429	2	4.285714286
5. Negocios.	30%					
• Ya ha creado y maximizado actividades con resultados de éxito	10	1	2	3	4	5
• El fundador considera que ha demostrado capacidad para mantener el valor comercial de la empresa	5	0.5	0.1	0.03	0.012	0.006
• Ha incrementado o busca incrementare el perfil de negocio de la empresa	30	1.5	0.015	3	4	2

TABLA N° 1 3MATRIZ DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

FUENTE: Corporación JCEVCORPCia. Ltda

Informe de evaluación

	VISION ESTRATEGICA	ASEGURADOR DEL ÉXITO DIARIO	COMUNICACION Y RELACION EMPRESARIAL	MOTIVACION	NEGOCIOS
CABDIDATO A MARIA JOSE ESPINOZA	3	4	3	5	3.75
CANDIDATO B JUAN CARLOS ESPINOZA	3	4	4	2	3.25

TABLA N° 1 4INFORME DE EVALUACION

FUENTE: Corporación JCEV Cia. Ltda

Propuesta para el análisis de fortalezas y debilidades de los aspirantes a la sucesión: Basado en los resultados prácticos obtenidos por medio de la aplicación de matrices de evaluación de desempeño, herramienta facilitada por el área de recursos humanos de la empresa así como también resultados obtenidos de instrumentos de investigación aplicados tales como; entrevistas y fichas de observación a cada candidato; basado en estos criterios se diseñara a continuación una propuesta de estructuración para análisis de fortalezas y debilidades de cada sucesor.

FORTALEZAS:

Los criterios que se deben tomar en cuenta para calificar el nivel de fortaleza de cada sucesor, deben ser los siguientes:

- Nivel de tutoría del fundador hacia el predecesor
- Capacidad de mando.
- Años de experiencia dentro de la empresa.
- Conocimientos adquiridos sobre el tema financiero y manejo de PYMES, conocimientos tales como diplomados en finanzas, cursos tanto prácticos como teóricos y estudios de tercer o cuarto nivel.
- Conocimiento del giro del negocio, manejo de problemas.
- Manejo de herramientas para sintetizar problemas del entorno.
- Manejo de riesgos y actividades ambiguas, sin poner en riesgo la empresa.
- Iniciativa para incrementar el perfil corporativo.
- Manejo de los objetivos empresariales ante los personales.
- Manejo de todas las marcas y productos de la empresa.
- Percepción tanto con actos de las personas, empresa y terceros
- Nivel de compromiso con la empresa y consigo mismo.

DEBILIDADES:

Los criterios que se deben tomar en cuenta para la evaluación de debilidades se describen a continuación; los mismos que son muy propios en un análisis de sucesores.

- Bajo conocimiento de las marcas y productos que comercializa la empresa.
- Carece de visión estratégica, no tiene un conocimiento profundo y global de las áreas de la empresa.
- Baja capacidad de escuchar y hacerse escuchar frente a audiencias.
- Carece de herramientas para equilibrar problemas familiares como empresariales.
- Crea ambiente de conflicto al momento de lidiar con la familia para toma de decisiones.
- Mala coordinación y falta de comunicación con los miembros familiares al momento de manejar y administrar la empresa.
- Conflictos con los empleados o terceros por temor a perder el mando.
- Carece de conocimientos y habilidades frente a empleados de la empresa, lo que le hace vulnerable a la manipulación de terceros.
- Alto deseo de superación e implementación de nuevas estrategias e negocio sin conocer es su totalidad el giro del mismo.
- Carece de buenas relaciones con el fundador, candidato a sucesor, empleados y familia.

Considerando los mismos aspectos antes mencionados se obtendrá el siguiente reporte:

NIVEL 1 mejor candidato con experiencia para manejo de la empresa, disponible para el puesto gerencia	→	NIVEL 1 candidato interno A
NIVEL 2 candidato con reservas para el puesto, disponibilidad financiera y productiva	→	NIVEL 2 candidato interno B

TABLA Nº 1 5: RESULTADOS DE EVALUACION

FUENTE: Autoría Propia

1.1.18 Procedimiento para definir el periodo de implementación del plan de sucesión

El tiempo juega un papel muy importante durante el proceso de implementación del plan de sucesión deberá adecuarse al contexto y a las necesidades existentes de los futuros sucesores, del fundador próximo a retirarse y sobre todo a las necesidades de la empresa; por lo que es importante definir el periodo de implementación para que los administradores puedan revisar el mismo; supervisando las posibles reacciones, para cuando se necesite una intervención no programada en la integración de los candidatos no existan retrasos, el proceso de implementación puede durar entre 5 a 15 años, dependerá de la empresa, JCEVCORP se implementará en un periodo de 5 años iniciando desde ya la transición y dará por terminado la sucesión en 9 años, basado en las políticas de la empresa donde se manifiesta que sus sucesores son aun ejecutivos jóvenes como para ya manejar solos el negocio

La implementación del plan de sucesión deberá iniciarse como una estrategia de negocio en la empresa familiar. Este plan considerado como herramienta de

continuidad de la comercializadora JCEVCORP debe EJECUTARSE en un periodo máximo de 5 años, debido a que sus sucesores son ejecutivos jóvenes. El plan de sucesión deberá ser realizado por escrito, firmado y aprobado por la junta general y su transición iniciará en 5 años, el mismo se detallará a continuación ofreciendo ventajas tales como:

El plan de sucesión se establecerá en 5 dimensiones vitales para la empresa:

- Será un instrumento válido y confiable que permitirá al negocio la toma de decisión idónea, donde los criterios plasmados no tengan vigencia pero si tengan flexibilidad para ser cambiados.
- Permitirá identificar los roles y posiciones claves en la transición para identificar los cambios en la estructura del consejo administrativo como en el familiar.
- Definirá habilidades y competencias claves de los candidatos atreves del análisis de sus competencias de manera periódica. Permitiendo diagnosticar a los diferentes candidatos de manera válida para la decisión de la sucesión.
- Elaborar un programa de contingencia, con acciones bien claras que aseguren la continuidad operativa en los puestos estratégicos y directivos de la empresa, que ofrecen incertidumbre frente a los nuevos sucesores.
- La responsabilidad del plan de sucesión que se implementara en 5 años con el inicio de la transición desde la fecha de aprobación en la empresa familiar recae en el consejo de administración y el gerente fundador, quienes pueden tomar la decisión más apropiada con la creación de un comité de

sucesión de consejeros externos para asegurar la imparcialidad, transparencia y sobre todo la objetividad en la decisión final.

El plan de sucesión también abarca el funcionamiento de toda la organización promoviendo así el desarrollo interno de JCEVCORP CIA LTDA, sin importar apellido, raza, sexo. Ya que el compromiso de igualdad de oportunidades de crecimiento para todos, es decir la empresa tiene que trabajar con la misma integridad y eficiencia que se lograba con el gerente fundador.

El gerente para valorar a los candidatos también tendrá que evaluar el mercado para identificar, asegurar y brindar todos los conocimientos del negocio que debe saber el nuevo gerente, el que será un líder y será el más capaz para liderar la organización.

Existen dos aspectos claves que deberán tomarse en cuenta para el éxito total de la implementación del plan de sucesión para JCEV CORP CIA LTDA.

- La comunicación con la dirección empresarial.
- La sucesión como un asunto de alto grado de prioridad.

La comunicación con la dirección empresarial.

- El consejo administrativo siempre estará en contacto con la junta general para poder responder en tiempo y forma necesarios a las necesidades.
- la opinión de la dirección administrativa es tan válida como la del fundador respecto a los candidatos que mejor desempeñen los cargos sujetos al programa de sucesión.

- el fundador deberá presentar a la junta administrativa los reportes y alternativas de los candidatos recomendados.

Sucesión como asunto de alto grado de prioridad.

- El consejo administrativo y el gerente fundador deberán asegurar el desarrollo de la implementación de la sucesión, coordinando dos reuniones al año, durante el periodo de implementación de 5 años, para discutir el avance de la transición y sus limitaciones.
- Como cultura organizacional la sucesión será motivo de premiación por parte del gerente fundador como manera de retener y mejorar talentos, se podrán utilizar herramientas como escala de Likert, evaluación de desempeño o evaluación de FODA a cada candidato para determinar cuál es el mejor en su puesto, cual deberá asumir una gerencia.

Estos parámetros nos ayudaran a encontrar puntos clave que generaran éxito en la organización familiar permitiendo ayudar a dirigir y redirigir a la organización hacia su continuidad o renovación de estatura de gobierno dependiendo en la etapa que se encuentre, en este caso para CORPORACIÓN JCEV está en su primera etapa de sucesión.

1.1.19 Propuesta para desarrollo del plan de sucesión

El gerente fundador y en última instancia la junta general serán los responsables de definir y asegurar el correcto funcionamiento del proceso, previo consenso del consejo administrativo. El plan de sucesión deberá ser plasmado por escrito que detalle el proceso de elección y sustitución de los ejecutivos de la compañía; de esta

manera se ayudara a garantizar la transición ordenada y planificada así evitando la incertidumbre que podría desestabilizar el proceso.

El consejo administrativo con un alto directivo de recursos Humanos deberán revisar el plan de sucesión de JCEV Corp 2 veces al año incluyendo un examen de los estatutos y procedimientos pertinentes a la sucesión y llevar a cabo una revisión de las capacidades básicas, habilidades y competencias personales a los sucesores durante todo el periodo que el fundador siga dentro de la empresa realizando actividades cotidianas en conjunto con los sucesores, este documento será una base para calificarlos de acuerdo a sus aptitudes

1.1.19.1 Evaluación del progreso de los candidatos.

JCEV nombrar una persona del área de Recursos humanos quien gestionará los aspectos del día a día de la medición del desarrollo de los candidatos, Sucesor1 y Sucesor 2, el consejo o gerente fundador deberá ser informado anualmente y tener contacto continuo con los candidatos durante todo el proceso de transición (5 años) a través de presentaciones de avances y deficiencias que encuentren en el desarrollo de la empresa. El gerente fundador conjunto con la junta directiva deberán decidir si el nivel de conocimiento de los candidatos es suficiente o deberán tener más tiempo siendo empleados de la empresa para adquirir así más conocimientos y destrezas propias, todo esto se debe realizar con anticipación ya que integrar a un ejecutivo joven que podría ocupar un lugar en la junta general requiere un tiempo de preparación de tres años para que el sucesor llegue a integrarse plenamente.

1.1.19.2 Implementación del plan de sucesión

Luego de que los sucesores hayan pasado por distintas aéreas de la comercializadora JCEV Corp, y que su gerente fundador haya analizado y evaluado cada una de sus fortalezas y debilidades y se haya realizado el documento por escrito, pasado cinco

años de esta práctica de plan de sucesión el fundador nombrara un puesto a cada predecesor, comenzando así a compartir información de una forma intensiva realizando reuniones con frecuencia, se comunicara a la empresa el plan de sucesión y faltado un año para salir el fundador se nombrará al nuevo gerente de acuerdo a sus aptitudes y conocimientos.

Este modelo de implementación de plan de sucesión para la comercializadora JUAN CARLOS ESPINOSAVINTIMILLA CIA LTDA, aplica para el modelo de sucesión de la primera generación, podrá ser modificada y acoplada para la segunda y tercera generación considerando que abran más aspirantes a la sucesión, por lo que el análisis de los mismos será más complejo y habrá que eliminar número de candidato para quedar con los 3 candidatos más idóneos para ocupar una gerencia o una presidencia. Todo esto en total acuerdo con la junta general de la comercializadora y los informes del departamento de recursos humanos quienes serán responsables de la medición de desempeño de los posibles candidatos que aparezcan para dichas generaciones.

1.1.20 Procedimientos para la integración de sucesores

Para la integración de nuevos sucesores se hará basándose en los parámetros de evaluación descritos anteriormente y con los informes de dichas evaluaciones que serán entregadas por el departamento de recursos humanos al gerente fundador y a la junta administrativa, para su respectivo análisis.

1.1.20.1 Evaluación final de los candidatos para la introducción a la empresa

Aproximadamente un año antes que el gerente fundador Juan Carlos Espinosa acuerde la fecha para realizar la sucesión y en dejar la empresa corporación JCEV CIA LTDA en manos de los predecesores Sucesor 1 y Sucesor 2 quienes serán los

encargados de crear nuevas líneas de negocios de la pro actividad de la empresa y sobre todo de la supervivencia para nueva s generaciones. Realizará una revisión final de las competencias de los sucesores incluyendo cualquier tipo de cambio y enmienda en caso de ser necesario, la evaluación final a los candidatos antes de la sucesión o introducción al negocio también incluirá:

- Análisis de los candidatos a sucesión, análisis de sus fortalezas y debilidades y roles desempeñados.
- Entrevistas en profundidad centradas en las competencias para medir el nivel de confianza de los sucesores frente a las actividades que tomaran rienda en el momento que el fundador abandone la empresa.
- Análisis de 360° a toda la empresa para verificar el nivel de coordinación, aceptación a los nuevos sucesores.
- Adaptar los conocimientos y aptitudes del sucesor al cargo que conjugue con las mismas, y probar las destrezas frente a problemas que se presenten y no sean de fortaleza del sucesor.
- Evaluar el optimismo de cada sucesor para liderar.

Los nuevos sucesores deben ingresar con un sistema de rotación por cada una de las áreas de la empresa, desde la área más pequeña hasta poder llegar a una gerencia, esta actividad JCEVcorp ya lo practicó con María José, pero hubieron ciertos problemas como la ayuda de empleados, puntos que se deben tomar en cuenta para integración de sus nuevos sucesores Juan Carlos Espinoza y en un futuro Pablo Espinoza.

Previo a la salida del sucesor la empresa considerara un lapso de tiempo de 3 meses con la ayuda e incorporación de un mentor externo hasta que los nuevos sucesores se hayan familiarizado y tengan control total sobre las actividades de la empresa, para lograr el éxito total en la incorporación de sus nuevas funciones también se podrá acudir al consejo administrativo a un asesor externo; cuyo finalidad es mejorar la visión empresarial, enfocarse y entender en su totalidad los objetivos a cumplirse.

1.1.21 Procedimientos para la evaluación situacional de la empresa. Como se deben definir las ventajas y desventajas que permitan o impidan el progreso en el futuro con la nueva sucesión.

El hecho de contar con un adecuado plan de sucesión y una adecuada implementación del mismo, habla de que JCEVcorp es una empresa preparada para actuar y continuar en el futuro, por lo que su valor se verá reflejado en el futuro. Uno de los aspectos más importantes para la evaluación situacional de la corporación es la capacidad de reaccionar frente a eventos tanto presentes como futuros, lo que ha caracterizado a la corporación durante toda su trayectoria y los problemas externos a los que se ha enfrentado como la dolarización, ley arancelaria, problemas en su industria, entre otros.

Un aspecto que permitirá el progreso de JCEVCORP y que sus sucesores deberán tomar en cuenta es fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro es decir; la sucesión contempla la vida del negocio a largo plazo pero no siempre lo garantiza es por eso que la clave está en enfocarse en las oportunidades y desventajas del nuevo sucesor de forma personal, las mismas que podría afectar la continuidad del negocio.

Un análisis de la situación actual de la empresa analizada a través del análisis de la oferta, demanda y cinco fuerzas de Porter servirá para definir mejor el progreso de la

empresa, las ventajas y desventajas que mantiene en la actualidad, y cuáles eran las ventajas y desventajas que permitan o impidan el progreso de la comercializadora en el futuro.

1.1.21.1 Análisis de la oferta, demanda y las 5 fuerzas de Porter:

La capacidad de desarrollarse de esta empresa, está fundamentada en poder identificar la necesidad del consumidor y como satisfacerla a través los productos y marcas que ofrece la empresa, brindando soluciones con marcas de renombre, productos de calidad a precios asequibles.

Objetivos del Análisis:

- Los sucesores puedan conocer el comportamiento y tamaño del mercado.
- Los sucesores puedan determinar claramente los gustos, preferencias de los clientes.
- Conocer y determinar la oferta para nuevos sucesores.
- Conocer la demanda efectiva para nuevos sucesores.
- Sucesores pueda identificar clientes potenciales.

Oportunidades del mercado.

- Nuevas disposiciones legales sobre integración nacional, en el que podemos ser los pioneros y a la vez ser proveedores de otras comercializadoras.

- Incremento del ingreso familiar en la ciudad.
- Incremento del consumo de electrodomésticos y motos.
- Búsqueda de nuevos proveedores y marcas.
- Generación de empleos directos. (Apoyo del gobierno).
- Asociación de 12 empresas ensambladoras para promover, apoyar, defender y fortalecer sus actividades.

Amenazas del mercado

- Muchos competidores en el mercado.
- Restricciones a las importaciones. (Nuevos permisos del Mipro).
- Aumento de aranceles.
- Exigencias ambientales en las plantas.

Oferta

- La empresa produce y oferta al mercado alrededor de 600 motos mensuales, con su planta que mantiene en Guayaquil, con un total de trabajadores entre administración y planta de 20 personas. El 35% de electrodomésticos, el 30% de la marca continental y el 15% de juguetes licencia Disney es la producción para el país. JCEV resalta que en el presente Daytona es

un producto estrella, recomendando todo tipo de análisis ya que en el futuro el producto estrella será otro, dependiendo de las necesidades y tendencias en la que la nueva sucesión este a cargo.

Características y marcas de los productos:

- Motocicletas de 3 tipos.
 - Enduro:
 - Calle
 - Motonetas

- Cilindraje:
 - 150cc,
 - 200cc,
 - 250cc

- Calefones y Electrodomésticos de marca
 - Lg
 - Sony
 - General Electric

- Juguetes Licencia Disney.

- Continental.(llantas para camiones)

Oportunidades de ubicación.

- Sucursal con cercanía al puerto principal y en la Ciudad de Quito.

- Facilidad de logística a los principales mercados.
- Precio del terreno y construcción.
- Obtención de personal con experiencia en el negocio

Amenazas de ubicación.

- Casa matriz en otra ciudad.
- Amenazas climáticas.
- Mayor grado de inseguridad en la ciudad.
- Pérdida de control.
- Alta rotación de personal.(Guayaquil)

El mercado.

JCEV, se maneja con tres segmentos, las motos que es el segmento más rentable en la actualidad pero tiene desventajas gubernamentales como los aranceles o la fabricación de piezas dentro del país; los electrodomésticos que como bien es cierto es un mercado competitivo en el que no se gana más de lo que se proyecta; y por último el mercado de juguetes de licencia Disney y la marca Continental, que es un mercado rentable que no necesita mayor esfuerzo y aplicación de estrategias.

El mercado de motocicletas se encuentra en crecimiento, entre 800 000 a 1 000 000 de estos vehículos circulan por el país. (Corporación JCEV CIA LTDA, 2014). De ese número, cerca de 100 000 motocicletas fueron ensambladas en Ecuador, en sus 17 ensambladoras que las producen, el sector mueve entre USD 150 millones y 200 millones al año. (Corporación JCEV CIA LTDA, 2014). El armado de estos vehículos empezó hace unos cuatro años y se caracteriza por utilizar partes o piezas chinas, casi en su 100% de CKD viene de China. (Corporación JCEV CIA LTDA, 2014).

El mercado de electrodomésticos es un mercado o industria de alta competitividad, al país siempre se ha importado electrodomésticos con el 96% de ensamblaje y 100% ensamblados. Son más de 500 almacenes los que ofrecen electrodomésticos. (Corporación JCEV CIA LTDA, Análisis de mercado. 2014), la empresa importa piezas para ensamblaje de sus propios electrodomésticos como para proveer a otros, así como también importa el electrodoméstico terminado en su totalidad y hoy en día JCEVCORP, está buscando ser el proveedor exclusivo de LG que ofrece para el futuro una alta gama de tecnología.

Los juguetes con licencia Disney y la comercialización de la marca Continental para JCEVCORP significan un mercado altamente rentable, pues son productos que en la ciudad no tiene competidores con el mismo nivel de calidad e imagen, este mercado ofrece grandes ventajas a la comercializadora.

Análisis clientes

Por la gran cantidad de oferentes en el mercado el poder de negociación de los compradores se vuelve mayor.

Cientes frecuentes de JCEVCORP :

- La Ganga.

- Artefacta.
- Icesa.
- Marcimex.
- Fibroacero.
- Distribuidores mayoristas ecuatorianos

Principales problemas con clientes

- Mayor conocimiento sobre el producto.
- Tienen múltiples opciones de marcas y precios para elegir.
- Por atraer a los clientes disminuyen su rentabilidad.
- Frecuencia de compra (poco probable)

Análisis proveedores.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

- Amenaza impuesta sobre la industria, abusos.
- Falta de control por la distancia.

- Especificidad de los insumos que proveen.
- Mercado muy pequeño en relación a sus otros clientes.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Calidad de los productos

Nuevos competidores.

- Bajaj, Honda, marca propia ICESA
- Marca propia La Ganga, almacenes Japon, Marximex, pequeños negocios.

Amenaza de nuevos entrantes.

- Existe una gran amenaza en cuanto a los nuevos competidores.
- Existencia de barreras de entrada.
- Valor de la marca. (Reconocimiento y prestigio de marcas existentes)Requerimientos de capital.
- Acceso. a canales de distribución (Marcas reconocidas en cadenas de tiendas.

Productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos

Factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

1.1.21.2 Matriz de posición estratégica para evaluación de acciones

Para sustentar el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede usar o apoyarse en los procedimientos de la matriz de posición estratégica para evaluación de acciones, esta matriz permitirá al gerente o al nuevo gerente poder tomar las decisiones o establecer nuevas estrategias de manera más precisa. Al enfocarse en los resultados de esta matriz o herramienta de posición de la empresa los resultados serán; mostrar cual es el perfil de la empresa, el mismo que puede ser: un perfil agresivo, conservador, competitivo o defensivo. Aplicando así diferentes estrategias dependiendo de cada caso.

La matriz cuenta con cuatro ejes, de los cuales dos ejes pertenecen a la, situación interna y los otros dos ejes a la situación externa; a continuación se presenta parámetros para la elaboración de la matriz.

Calificación de ejes:

- Eje FF y Fi; se le asignan valores que oscilen entre +1 considerado el peor y +6 considerado el mejor.
- Eje EA y VC; se le asignan valores numéricos que pueden ir entre -1 como el mejor y -6 considerado el peor.

Una vez que se hayan calificado a cada factor se saca un promedio para cada dimensión, el mismo que se obtiene sumando las calificaciones de cada factor para el número de factores de cada dimensión; luego se suman los resultados de las dimensiones para tener los diferentes ejes para el desarrollo de la matriz. Como se muestra a continuación:

- Eje X: VC+FI
- Eje Y: FF +EA

Posición estratégica Interna

Fortalezas financieras (FF)	+5
• La utilidad aumento	+4
• No tiene deudas	+3
• El capital de trabajo aumento	+4
• Tiene liquidez	+5
• La tasa de retorno de inversión buena	4.2
Ventaja competitiva (VC)	

- Alto grado de participación en el mercado -1
 - Calidad de productos-excelente -3
 - Negocio competitivo -3
 - Control adecuado de proveedores y distribuidores -1
 - Cuenta con conocimientos y tecnología. -1
- 1.8

Posición estratégica externa

Estabilidad ambiental (EA)

- Calidad en los productos -1
 - Posee variedad en productos -2
 - Variabilidad en la demanda -1
 - Barreras para importar -1
 - Demasiada competencia -1
- 1.2

Fortaleza de la industria (FI)

- Mercado creciente +5
 - Tecnología de punta y disponible +4
 - Acceso a nuevas maquinarias +3
 - Fuerte capital de movimiento actual +4
- +5
- 4.2

EJE X: 6 (VC+FI)

EJE Y: 5.4 (FF+EA)

Con los ejes obtenidos de la información y cuantificación de la posición estratégica tanto interna como externa de JCEV CORP, se procederá a dibujar en el vector direccional, desde el origen de la matriz, este vector nos mostrara las tendencias que se les puede dar a las estrategias, las tendencias pueden ser; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora, este vector mostrara la estrategia más apropiada para la JCEV CORP,

A continuación se mostrara como se procede a dibujar las tendencias en la gráfica y la interpretación y criterios frente al resultado de cada tendencia, resultados en los que podría estar ubicado o ubicarse en un futuro Corporación JCEV CIA LTDA.

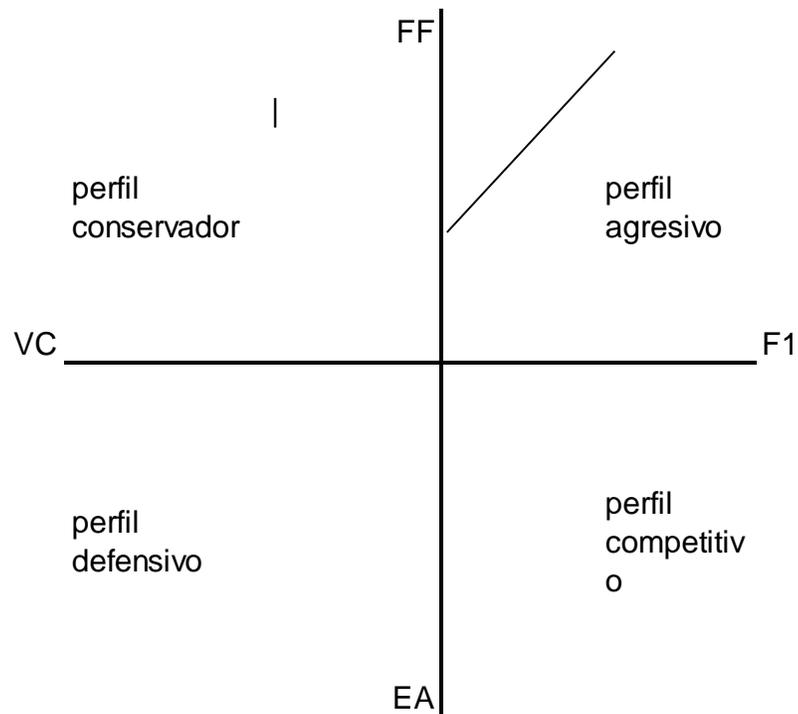


FIGURA N° 1 2 MATRIZ PEEA

FUENTE: Autoría Propia

INTEPRETACION

Perfil agresivo: Si JCEVCORP, estuviera en este cuadrante, se traduciría en que la empresa está en una excelente posición de utilizar al máximo las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades, con todas las claves para vencer amenazas y crear herramientas para fortalecer debilidades. Tiene gran oportunidad en crear nuevas líneas de negocios, con gran penetración en el mercado, logrando así máximo desarrollo en sus productos. Si JCEV se encontrara dentro de este perfil está muy bien ubicado tanto para el manejo actual como para el futuro con las nuevas generaciones, al ser un perfil dominante la empresa también puede aplicar estrategias tales como:

- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás diversificación concéntrica.
- Diversificación horizontal.
- Desarrollo y mayor penetración en el mercado.

Perfil conservador: implica no arriesgarse demasiado, dedicarse a las actividades habituales y que es de dominio de JCEVcorp, sus estrategias se orientan más al desarrollo del producto, debe ser una empresa cautelosa al momento de querer penetrar en el mercado o desarrollar nuevas líneas de negocios, es decir evitar tomar riesgos excesivos.

Perfil defensivo: JCEVcorp, tendrá que poner más énfasis en las actividades internas evitando al máximo amenazas externas, se puede usar estrategias como liquidez o diversificación concéntrica

Finalmente JCEVcorp puede caer dentro del cuadrante de perfil competitivo, esto significaría que podrá lograr integración tanto horizontal como vertical, tener una buena penetración y desarrollo del mercado. De manera resumida esto indicaría que JCEVcorp está en buena posición

1.1.22 Aspectos a considerar en un plan de contingencia con la implementación de la nueva generación y nuevo gobierno corporativo

Con la sucesión siempre ocurrirá algo fuera de control que desarrollará un estado crítico para la corporación JCEVCORP CIA LTDA, problemas entre los aspirantes a gerencia , problemas entre la sucesión y la administración, candidatos poco talentosos que puede dar por terminado las actividades de la empresa, un plan de contingencia ayudara a la comercializadora a navegar atreves de estor momentos potencialmente mortales y de gran incertidumbre de que puedan suceder o no, el plan de contingencia permitirá responder a la empresa frente a riesgos inesperados que pudieran presentarse durante el nuevo gobierno corporativo.

El plan de contingencia es un control de riesgos preventivo muy útil para JCEVCORP empresa de carácter familiar. A continuación se detallarán aspectos de importancia para el desarrollo de plan de contingencia para esta etapa de empresa y en futuras generaciones los mismos que deberán ser aprobados para verificar su eficiencia ; con el único fin de recibir apoyo que requieren para su funcionamiento, el plan de contingencia para JCEVCORP será un plan alterno, porque en este se presentarán lo diferentes escenarios para la sucesión, por ejemplo que el fundador fallezca de manera repentina o tenga una grave enfermedad, este riesgo podría crear incertidumbre en la empresa, clientes y proveedores.

1.1.22.1 Aspectos a considerar en un plan de contingencia

Estos aspectos a considerar en un plan de contingencia tienen como objetivo, asegurar la capacidad de supervivencia de la comercializadora al momento de atravesar el proceso de sucesión el mismo que empezará en 5 años con una formalización total de la sucesión en 9 años, de esta manera se pretende proteger los activos de la empresa y las actividades cotidianas que podrían ser amenazas con eventos sorpresa no vistos en la sucesión, como reducir la probabilidad de la mala integración y la falta de imparcialidad. Es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos.

1.1.22.1.1 Etapas del plan de sucesión:

- Etapa de planificación: es la más importante pues dentro de esta se debe definir el alcance, como también definir políticas, recursos y estrategias.
- Etapa de elaboración: dentro de esta etapa se establecen los recursos necesarios que necesita la empresa para responder a una contingencia, donde se dan diferentes prioridades a los riesgos y se establecen las aplicaciones para el manejo de los riesgos existentes.
- Etapa de ejecución. Luego de que se haya aprobado el plan, se necesitará de un auditor para el control de dicho plan y para el respectivo seguimiento e informe de actividades desarrolladas, con la finalidad de cumplir con el plan de contingencia.

1.1.22.1.2 Otros aspectos del plan de contingencia

- Establecer los objetivos de manera clara y precisa para poder establecer los objetivos estratégicos que se desea con la nueva sucesión.
- El plan de contingencia debe ser comunicado a toda la empresa.
- Debe incluir una breve resumen de toda la información de la empresa, trayectoria, estado actual, principales problemas a los que se ha enfrentado, factores de éxito, principales problemas en la introducción de sucesores y cualquier otro aspecto que la empresa crea indispensable para el conocimiento global de la misma.
- Se realizara matrices de análisis y evaluación de riesgos las misas que contemplara.
- Establecer que hacer antes, que hacer después, para así poder detectar, prevenir y recuperarse luego del impacto de un riesgo

1.1.22.1.3 Riesgos más eventuales en la sucesión.

- Retiro voluntario del líder fundador.
- Retiro obligatorio, El fundador sufra una calamidad doméstica, enfermedad o muerte de manera repentina y desprevenida, antes de empezar la transición.

- El sucesor nombrado para la gerencia sea incompetente, es decir tiene falta de experiencia como preparación.
- Los clientes, proveedores y personal carezcan de confianza frente a los nuevos líderes de la empresa.
- Falta de conocimiento total del entorno y de productos e insumos del negocio.
- Ruptura del equilibrio entre sucesores y ruptura del capital.
- Manipuleo de terceros hacia los sucesores para el manejo y administración de la empresa.
- Los nuevos sucesores carecen de capacidad para identificar problemas de la empresa y de la familia.
- Degradación de la estructura del gobierno corporativo actual

1.1.22.1.4 Métodos a usar para la Evaluación de riesgos

1.1.22.1.4.1 Método Riscar.

Método que consiste en identificar, calificar y evaluar al riesgo, enfocándose por procesos; permitiendo administrar los riesgos de forma integral, con esto método toda la organización obtiene una responsabilidad pues es un método de análisis de riesgos muy recomendado por ser un modelo operativo.

1.1.22.1.4.2 Método de Matriz de Control

Es un método de gran utilidad amenazas y los componentes amenazados, es un método alternativo que se lo puede usar creando varios escenarios, que ofrecerán distintas soluciones, tomando en cuenta que este método ofrece un enfoque panorámico de los riesgos.

Para la implementación del plan de contingencia se debería considerar:

- Agregarle un valor al capital de participación de los propietarios, ya que de este depende su interés de inversión en el proyecto.
- Altos retornos provenientes de las inversiones para protección de activos y capital de la empresa y que cubran los costos de fondos de financiamiento de seguridad.
- Fundamental considerar el costo de capital para establecer cada estrategia e implementación del plan de contingencia.

- Considerar las fuentes de financiamiento que brinden mayores beneficios y no atenten con la estructura establecida por la empresa, como seguros o fondos creados para problemas suscitados en la sucesión.

El retiro del fundador puede significar el alejamiento de socios, como sucedió con el caso Apple, la muerte repentina implica heredar no solo la fortuna para sucesores inexpertos sino también los problemas y conflictos empresa-familia donde el grupo laboral vea al sucesor como la salida o pérdida de la empresa frente a lo que el patriarca pudo o no pudo hacer. Los sucesores deberán maniobrar solos el éxito de la empresa más aún si fue repentina a salida del fundador y no tienen las herramientas para actuar. El considerar estos aspectos para el plan de contingencia se podrá disminuir el grado de impactos de ciertos riesgos e incluso en algunos casos mitigarlos. Así como al considerar también los aspectos para la introducción y análisis de los nuevos sucesores frente a la situación actual de la empresa, será herramientas básicas para que la empresa pueda perdurar con las próximas generaciones. Logrando el éxito y trayectoria que ha logrado hasta el día de hoy con el fundador. Considerando que los aspectos y criterios antes mencionados para el manejo de la transición son considerados guías para que el fundador y los predecesores enfatizen y utilicen más herramientas de sustento a dicha guía, con la finalidad de lograr una sucesión exitosa y un proceso de transición no complicado.

CONCLUSION

El objetivo de esta tesis fue determinar los factores que establecen el éxito o fracaso de la empresa familiar JCVECORP, estableciendo parámetros que influyen en su continuidad y sucesión, los mismos que se obtuvieron luego de una serie de análisis tanto teóricos como prácticos, dando resultados positivos. Se han podido definir las bases y criterios para la introducción de nuevos sucesores y determinar un tiempo aproximado para la implementación del plan de sucesión.

Con lo mencionado anteriormente se concluye que:

- A través del análisis teórico de los tres círculos se logra determinar en qué territorio se encuentra cada miembro de la empresa y cómo influye su participación, tanto directa como indirectamente, generando así una serie de riesgos relevantes como decisiones tomadas al azar, una inadecuada administración por falta de experiencia, competencias egoístas y absurdas por llegar a una gerencia, conllevando muchas veces a la muerte de la empresa.

Todo lo negativo mencionado anteriormente frente a ciertas ventajas como el alto nivel de compromiso que se mantiene con la empresa y la política establecida para la familia que consiste en que cada miembro ocupe un cargo de acuerdo al grado de conocimiento mas no basado en un sentimiento familiar

- Se identifica de manera positiva la posición actual de la empresa, la trascendencia que ha logrado durante estos 25 años y a los principales retos a los que se enfrenta, como: falta de profesionalismo, ejecutivos muy jóvenes para liderar solos y la falta de tiempo por parte del fundador para capacitar a sus sucesores. En base a estos retos se logra canalizar una serie de pasos para adquirir una integración exitosa, que contempla la capacitación rotativa por cada área y la implementación del plan de

sucesión, proceso que se proyecta a 10 años, sustentado en una evaluación situacional permanente, para poder reaccionar frente a cualquier evento.

- Se ha logrado establecer una propuesta para la implementación del plan de sucesión, la misma que incluye la estructura, el tiempo y los criterios que se deben seguir para su implementación así como también para su ejecución; estos aspectos serán considerados como reglas de protocolo, con la finalidad de dar el seguimiento y la evaluación pertinente.

RECOMENDACIONES

Dentro de este proyecto de vital importancia para JCEVCORP caracterizada como empresa familiar, se busca una exitosa implementación del plan de sucesión, por lo tanto se recomienda.

- Mantener la política para el ingreso de nuevos miembros de la familia a la empresa, que especifica que un aspirante familiar debe tener mínimo un tercer nivel de estudios y el conocimiento para asumir un cargo, con el fin de mejorar esta política que se ha convertido en una fortaleza. Por otro lado se recomienda también acudir a la tutoría de un externo para que funcione como un mediador en los problemas comunes de un negocio familiar.
- Para el proceso de integración que está proyectado a 10 años, se recomienda que Juan Carlos Espinoza trate de capacitar en su totalidad a María José, para que a su vez Ella pueda actuar como tutor para con sus hermanos, apoyándose además en evaluaciones situacionales a través de herramientas como la matriz de posición estratégica para la evaluación de acciones, que permitirá elegir la mejor estrategia empresarial en base a la competitividad frente a su posición en el mercado.
- Debe considerarse que el entorno de hoy no será el mismo a 10 años y los sucesores deben estar entrenados y con el suficiente conocimiento para poder responder a eventos inoportunos.
- Para la implementación del plan de sucesión se recomienda apearse y cumplir a cabalidad los criterios establecidos y trabajar de manera conjunta con el área de Talento Humano para el debido seguimiento y evaluación de resultados, sin descuidar los aspectos expuestos en el plan

de contingencia que servirán de guía y de apoyo en caso de eventos negativos como la enfermedad o muerte del fundador.

GLOSARIO

- **Familiness:** Conjunto de recursos que diferencia a una empresa familiar de otra
- **Predecesor:** Término utilizado en la empresa familiar para mencionar al sucesor
- **Pro actividad:** Aptitud en la cual tanto el sujeto u empresa asumen un total control de su conducta de manera activa creando iniciativas y desarrollando mejora.

BIBLIOGRAFIA

- DUBOIS FAVIER, Eduardo M. (2008). El protocolo de la Empresa Familiar como prevención de conflictos. País s Vasco. España.
- EREÑO, Pablo. (2008). Empresa Familiar-Marketing y Ventas. Colección de Estudios e Informes.
- FORMICHELLA, Marta. (2004). El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la educación, el empleo y el desarrollo local .Tres Arroyos

Recuperado de:

[http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/CARRERA%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/03/ETICA%20PROFESIONAL/MonografiaVersionFinal%20\(1\).pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/CARRERA%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/03/ETICA%20PROFESIONAL/MonografiaVersionFinal%20(1).pdf)

- GALLO, Miguel Ángel.Profit (2011).El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial.
- GALLO, Miguel Ángel. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes. Pág. 320.
- LEACH, Peter. Ediciones Granice S.A (1993).La empresa familiar.

Recuperado de:

<http://books.google.com.ec/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- MARTIN, Pedro Juan, MARTINEZ, Lorena. 2011. La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. Universidad de Murcia (España)

Recuperado de:

<http://www.omniascience.com/monograficos/index.php/monograficos/article/view/8/15>

- NOGALES LOZANO, Fernando. (2007).La empresa familiar y los nuevos retos de gestión. Colección OIE empresas

Recuperado de:

http://books.google.com.ec/books?id=knL2XZ1P5TIC&pg=PA36&dq=principales+retos+de+la+empresa+familiar&hl=es&sa=X&ei=p8a5UfvKFMXT0wGZrYDIBA&redir_esc=y#v=onepage&q=principales%20retos%20de%20la%20empresa%20familiar&f=false

- OTTORINO. Oscar. (2008) Empresa Familiar: Funcionamiento e identidad. Eudem. Gliteca. Chile.
- RUIZ OLBANUEGA, Ignacio. Metodología de la Investigación Cualitativa. 5ta Edición. Deahusto
- SANDOVAL. (2013, Junio).Empresa familiar. INSTITUTO TECNOLÓGICO de Monterrey.

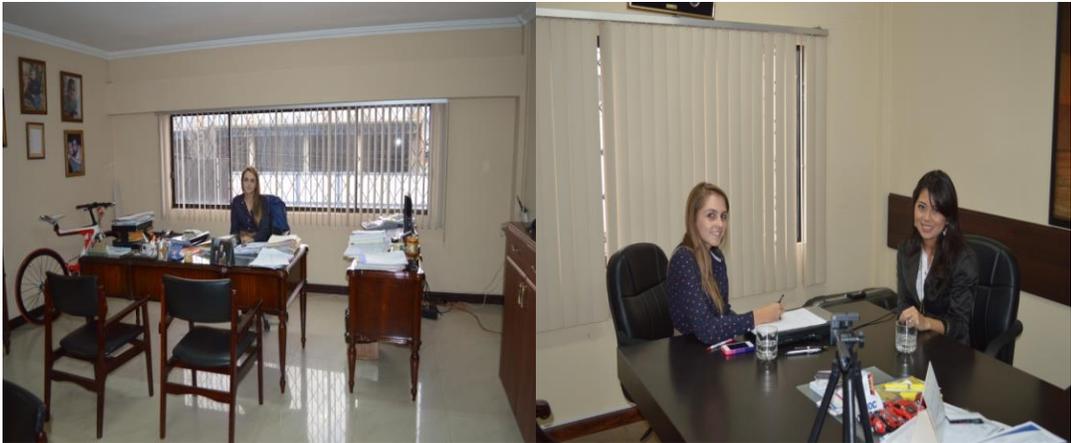
- SANCHEZ, José Manuel. (2011). El Capital Social como resultado de la Empresa Familiar. España.

Recuperado de:

http://books.google.es/books?id=DBPMb81KDnEC&pg=PA31&dq=el+conjunto+familiness&hl=es&sa=X&ei=UOIou_uuHdPI0AG404HwDQ&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20conjunto%20familiness&f=false

ANEXOS

ANEXO 1 Fotografías





ANEXO 2 Entrevista a Ing. Juan Carlos Espinoza



ANEXO 3 Entrevista a María José Espinoza



ANEXO 4 Modelo de entrevista usado

Nº y tiempo aproximado	PREGUNTAS REALIZADAS
1 (1 min)	Cree usted que la empresa familiar funciona de la misma manera que la no familiar?
2(8 min)	Cuál es la historia y evolución de la empresa?
3(1.5 min)	Cuáles son los problemas más frecuentes que se suscitan diariamente?
4(1.5 min)	Es fácil comunicación y el manejo del grupo familia y el grupo empresa?
5(2 min)	En que parámetros y que dificultades existieron al momento de establecer el organigrama?
6(5 min)	Cuáles fueron los principales retos al momento de iniciar las actividades empresariales?
7(5 min)	Cuales considera los grandes errores que pueden ser causa de fracaso en una empresa familiar?

8(1.5 min)	Para usted cuales son las pautas que se deberían seguir para lograr éxito y continuidad en una empresa familiar?
89(8 min)	La sucesión y la gestión del patrimonio generan dificultad y ambiente de problemas en la empresa, con la primera sucesora que problemas dieron frote?
10 (2.5min)	Considera al emprendimiento continuo la base para la sobrevivencia de la empresa en un mercado competitivo?

ANEXO 5 Guías de observación

APRECIACIÓN SINTÉTICA DEL OBSERVADOR					
SUJETO A EVALUAR: SUSESOR 1					
PUNTOS A OBSERVAR	NO PROCEDE	MUY BAJO	BAJO	ALTO	MUY ALTO
Coordinación				X	
Comunicación				X	
Liderazgo y emprendimiento continuo		X			
Participación		X			
funcionamiento de acuerdo al protocolo	X				
manejo de la sucesión				X	
problemas con el manejo del patrimonio	X				
mala administración			X		
personal conflictivo	X				

APRECIACIÓN SINTÉTICA DEL OBSERVADOR					
SUJETO A EVALUAR: SUSESOR 2					
PUNTOS A OBSERVAR	NO PROCEDE	MUY BAJO	BAJO	ALTO	MUY ALTO
Coordinación		X			
Comunicación				X	
Liderazgo y emprendimiento continuo		X			
Participación		X			
funcionamiento de acuerdo al protocolo	X				
manejo de la sucesión	X				
problemas con el manejo del patrimonio	X				
mala administración	X				
personal conflictivo	X				

ANEXO 6 Matriz de Evaluación de desempeño

MATRIZ DE EVALUACION DE DESEMPEÑO						
JCEV CORP CIA.LTA						
NOMBRE DEL EVALUADO						
CARGO						
PERIDO DE EVALUACION						
NOMBRE DEL EVALUADOR						
FECHA						
INSTRUCCIONES						
	RRHH					
CRITERIOS DE EVALUACION	PESO	malo	regular	bueno	muy bueno	desenvolmie nto total
1. Visión estratégica para los negocios	30%					
• Ágil y con capacidad para a integrar material proveniente de un amplio rango de aprendizaje sabiendo así enfrentarse a situaciones complejas y ambiguas de manera efectiva.	10	5	10	15	20	25
• Desarrolla un entendimiento básico frente a los problemas, sabe sintetizar y simplificar situaciones del entorno	5	2	4	5	4	5
• Puede liderar, siempre asumiendo riesgos, como también es realista en la ejecución	5	2	4	5	4	5
2. Asegurador del éxito diario	20%					
• Capaz de intervenir de manera inmediata o de acuerdo a la situación	10.0	4.0	8.0	12.0	16.0	20.0
• Exigente consigo mismo y con los demás	10.0	25.0	12.5	8.3	6.3	5.0
• Cumplimiento de las cosas, aclara y define prioridades, hace frente a las personas problemáticas	5.0	2.0	1.6	1.9	3.1	6.1
• Capaz de manejar el sistema empresa con los lazos familiares de manera eficiente	20.0	4.0	0.6	0.1	0.0	0.0
• Contrata y retiene a personas con alto talento	30	12	12	24	72	288
3. Comunicación y relación empresarial	10%					
• Es perceptivo con los actos de los demás.	20	3	6	9	12	15
• Capaz de escuchar y hacerse escuchar con audiencias tanto a nivel interno como externo.	10	1.5	0.5	0.2	0.1	0.1
4. Motivación	10%	0.75	0.0169	0.0002	3	2
• Interesado en nuevas líneas de negocio y en el crecimiento propio como el de la empresa	20	2	4	6	8	10
• Comprometido con los objetivos corporativos, anteponiendo los intereses de la compañía ante los suyos	10	2.6	2.8571	0.7429	2	4.285714286
5. Negocios.	30%					
• Ya ha creado y maximizado actividades con resultados de éxito	10	1	2	3	4	5
• El fundador considera que ha demostrado capacidad para mantener el valor comercial de la empresa	5	0.5	0.1	0.03	0.012	0.006
• Ha incrementado o busca incrementare el perfil de negocio de la empresa	30	1.5	0.015	3	4	2