



Departamento de Posgrados

Modelo de gestión administrativa para Empresas Familiares

Maestría en Administración de Empresas

Autor. Juan José Palacios Egues

Director. Juan Carlos Aguirre

Cuenca, Ecuador, 2024

Dedicatoria.

A mi esposa, Daniela, y mi hijo, Juan Guillermo, por su apoyo y cariño constante.

Agradecimiento.

Al director de tesis, Ingeniero Juan Carlos Aguirre, profesor de la Universidad del Azuay, por su apoyo y conocimiento en la materia.

A los profesores y compañeros de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Azuay.

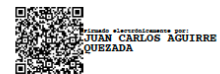
Resumen y Abstract

Resumen.

Las empresas familiares son parte fundamental de la economía ecuatoriana, generadoras de ingresos y empleo para la sociedad. Estas empresas enfrentan desafíos críticos en su administración, como la falta de planificación sucesoria y profesionalización. El presente estudio propone un modelo de gestión administrativa para optimizar los recursos y mejorar la sostenibilidad de estas organizaciones. La investigación se fundamenta en un análisis de literatura y en el conocimiento técnico adquirido en el manejo legal de empresas familiares. Los resultados evidencian que la implementación de un modelo de gestión formal y estratégico mejora la eficiencia operativa y facilita la transición generacional. Finalmente, se recomienda la profesionalización de roles clave y la adopción de herramientas de administración modernas para garantizar la continuidad del negocio.

Abstract.

Family Businesses play a crucial role in the Ecuadorian economy, serving as a source of income and employment. However, they face significant challenges in their management, particularly around succession planning and professionalization. This study proposes a management model that not only optimizes resources but also enhances the long-term sustainability of these businesses. The research is based on relevant literature and hands-on experience in the legal management of family business, the findings suggest that adopting a formal and strategic management approach can improve operational efficiency and generational transitions. In conclusion, the professionalization of key roles and the integration of modern administrative tools are essential for ensuring the continuity and success of family businesses.



Palabras clave:

Empresas familiares, gestión administrativa, planificación sucesoria, profesionalización, Ecuador.

Keywords

Family businesses, administrative management, succession planning, professionalization, business continuity.

Índice de contenidos.

A) INTRODUCCIÓN	1
B) DIRECCIÓN ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	1
C) PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	21
D) ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL PROYECTO.	25
E) ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.	33
F) CONCLUSIONES	43
G) BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXO 1.....	45

Índice de gráficos y tablas.

Ilustración 1(Canvas, autoría Propia)	23
Ilustración 2 (logo Family Business, autoría propia)	25
Ilustración 3, protopersona	25
Ilustración 4, matriz competitiva, (autoría propia)	30
Ilustración 5, mapa percentual, (autoría propia)	30
Ilustración 6, mockup, (autoría propia)	32
Ilustración 7, Financiamiento del proyecto, (Autoría propia)	35
Ilustración 8, Sistema Aleman de Financiamiento, (Autoría Propia)	35
Ilustración 9, Costo de capital promedio ponderado, (Autoría propia)	36
Ilustración 10, Calculo CCPP, (Autoría propia).....	36
Ilustración 11, Calculo inversion inicial, (Autoría propia)	37
Ilustración 12, Depreciación activos fijos, (Autoría propia).....	38
Ilustración 13, Flujo operativo, (Autoría propia)	38
Ilustración 14, Evaluación del proyecto, (Autoría propia)	39
Ilustración 15, Flujo terminal, (Autoría propia).....	39
Ilustración 16, Costo de capital, (Autoría propia).....	39
Ilustración 17, Calculo PR, (Autoría propia).....	40
Ilustración 18, Flujo Inversionista, (Autoría propia).....	40
Ilustración 19, Analisis de Sensibilidad, (Autoría propia).....	41
Ilustración 20, Costo de capital, (Autoría propia).....	41

a) Introducción.

Las empresas familiares constituyen la base de la economía del país, representan el 86% del total de empresas ecuatorianas (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrazueta, 2018). No solo generan empleo, además, potencian la economía y riqueza un gran número de familias.

A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan varios desafíos que amenazan su sostenibilidad y permanencia, siendo la falta de un modelo de gestión formal uno de los más críticos. En muchos de los casos, la administración de empresas familiares recae en estructuras jerárquicas donde el poder está concentrado en los padres, fundadores o en la primera generación de administradores, lo cual conduce a la falta de una organización funcional y la complicación en la toma de decisiones, afectando de manera directa la capacidad de la empresa para crecer y competir en el mercado. (Quintana, 2012).

La estructura organizativa de las empresas familiares genera un desafío a la hora de su gestión, las relaciones familiares interfieren en las decisiones empresariales, dificultando así las prácticas administrativas que exigen los mercados. Como señala Quintana (2012), en la generalidad de las empresas familiares, los derechos de voto están manejados o controlados por una sola persona o por la familia fundadora, creando así un supuesto en donde las relaciones familiares pesan más que las empresariales. Como consecuencias de lo manifestado, esto considera uno de los principales problemas en la profesionalización o administración de estas.

La principal consecuencia de lo manifestado, es la dificultad en garantizar la continuidad generacional en las empresas; Ortiz Chimbo et al. (2019) establecen que solo el 30% de las empresas familiares en nuestro país logran pasar la segunda generación, y menos del 15% la tercera, demostrando así la problemática generada por este supuesto; en este contexto, Goyzueta Rivera (2013), enfatiza que un modelo de gestión adecuado debe abordar la sucesión, profesionalizar la administración y establecer políticas claras de gobernanza con la finalidad de superar esta barrera generacional.

Otro de los aspectos importantes de analizar, es la incorporación de miembros familiares que no cuentan con la preparación necesaria para asumir el liderazgo de las empresas. Maldonado Mera y Molina Manzano (2020) mencionan que este conflicto se genera durante el proceso de transición, así como la intervención de parientes políticos. Estos problemas no solamente generan conflictos empresariales si no debilitan la relación familiar, afectando directamente el rendimiento empresarial.

La investigación de Maldonado Mera y Molina Manzano (2020) es clara al concluir que la ausencia de protocolos claros para la sucesión y la falta de planificación son los principales obstáculos que enfrentan las empresas familiares al tratar de garantizar su continuidad generacional.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la necesidad de profesionalizar la gestión de las empresas familiares es crucial. Weissmantel et al. (2023) destacan que las empresas que implementan mecanismos de control estratégicos y flexibilizan sus estructuras organizativas tienen mayores probabilidades de adaptarse a los cambios del mercado. En su estudio sobre empresas familiares en Europa, demostraron que la capacidad de responder a los cambios externos, como la digitalización y la modernización de procesos es fundamental para mantener la competitividad. Este enfoque resalta la importancia de que las empresas familiares no solo implementen estrategias para resolver los conflictos internos, sino también para adaptarse a las demandas de un entorno económico en constante cambio.

Además de la profesionalización, la implementación de un gobierno corporativo sólido es esencial para la supervivencia de las empresas familiares. KPMG (2017), en su Barómetro Europeo de la Empresa Familiar, recalca que las empresas familiares que cuentan con un gobierno corporativo bien estructurado y con protocolos claros para la sucesión tienen mayores probabilidades de superar los desafíos relacionados con la gestión interna y la transición generacional.

Echaiz Moreno (2010) contextualizan un caso de éxito de empresa familiar, la cual ha logrado resultados muy positivos. Los grupos empresariales familiares se han consolidado y han creado un gran renombre, con estructuras corporativas y administrativas establecidas, gracias a un manejo organizacional adecuado. La experiencia fordiana, referida a los autos de Henry Ford, cuya compañía, en 2023, cumplió 120 años de existencia, superando el promedio de vida de las empresas familiares. Ford Company está en su cuarta generación de linaje familiar, lo que ha sido posible gracias a un adecuado manejo organizacional.

Rodriguez-Garcia y Menéndez-Requejo (2023), destacan que la implementación de un protocolo familiar es una herramienta eficaz para prevenir y gestionar los conflictos internos, así como mejorar las operaciones internas de la empresa. Este tipo de protocolo regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, estableciendo reglas claras sobre la toma de decisiones, la sucesión y la participación de los familiares en la gestión de la organización, examinan específicamente casos en los que las empresas han implementado protocolos, encontrando que el 64% de las empresas que cuentan con un protocolo familiar logran superar con éxito los conflictos derivados de la sucesión y la participación de los miembros de la familia en la gestión.

La adecuada administración de una empresa familiar depende en gran medida de la capacidad para separar la familia de las decisiones empresariales, estableciendo así una estructura de gestión profesional que garantice su sostenibilidad y crecimiento. Un enfoque administrativo eficiente implica no solo la planificación estratégica y la implementación de buenas prácticas corporativas, sino también la formalización de los roles y responsabilidades dentro de la organización. Este tipo de administración permite que las decisiones clave se tomen con base en criterios empresariales objetivos, alejados de las posibles influencias emocionales propias de las relaciones familiares. Al profesionalizar la gestión, la empresa familiar puede optimizar sus recursos, adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y enfrentar los retos competitivos con una estructura organizativa sólida. Los mecanismos como el protocolo familiar son complementarios, proporcionando un marco que refuerza el orden y la estabilidad necesarios para que la empresa funcione de manera eficiente, pero es la administración empresarial profesionalizada el verdadero motor que asegura su sostenibilidad a largo plazo.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión administrativa que permita maximizar los recursos de las empresas familiares en Ecuador, abordando los problemas recurrentes relacionados con la sucesión generacional, la toma de decisiones ineficiente y la falta de profesionalización en la administración. Este modelo busca mejorar la estructura interna de las empresas familiares, promoviendo una mayor formalización de la gestión y proporcionando herramientas que les permitan enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual en los ámbitos de dirección estratégica, negocios y mercado, marketing y finanzas.

b) Dirección estratégica para implementación del modelo de gestión.

Desarrollo de la Pirámide Estratégica.

Sector industrial.

Sector Empresarial, empresas familiares o personas que pretenden crear una empresa familiar, familias empresarias.

Modelo o concepto de empresa.

En el ámbito legal se pueden aplicar estructuraciones de empresas familiares, específicamente societarias o tributarias, o protocolos familiares. La idea con este concepto es llevar el servicio más allá, tratando de brindar una asesoría o estrategia global que permita abarcar más ámbitos, administrativos: recursos humanos, laboral, corporativo, marketing, esperando llegar al financiero.

Segmento o nicho

Un segmento amplio que comprenden las empresas familiares o personas que busquen crear una empresa familiar.

Portafolio.

Modelo de gestión administrativa de empresas familiares. Servicios complementarios.

Irracionalidad del consumidor.

Contratar una sola persona o grupo de personas que implementen una estructura empresarial y una posible asesoría en el tiempo que garantice, de ser posible el éxito del negocio.

Paquetes de servicios de diferentes valores y alcances.

Aplicación de los Roles Estratégicos.

Ventaja competitiva.

- Varios ámbitos en un solo servicio diferenciado (Financiero, Marketing, Legal, etc.)
- Oferta de diferentes paquetes de servicios.
- Segmentación: empresas familiares.
- Pagos contra etapas de implementación.

Tendencia del cliente.

- Brindar servicio de calidad para fidelizar al cliente.
- Brindar nuevos servicios en el tiempo, por ejemplo, programas de RSE.
- Una vez implementada la estructura empresarial, se ofertaría al cliente un servicio de seguimiento o una persona de planta que asesore en revisión y cumplimiento.
- Empresas familiares convertidas en grupos empresariales.

Marca.

- Construcción de marca basada en una prestación que identifique el servicio a brindar, que genere confianza en el trabajo realizado.
- En este tipo de servicio se desarrollaría la marca en ejemplos de resultado obtenidos, casos de éxito, posicionamiento.
- Fortalecer la marca mediante alianzas estratégicas con profesionales de cada uno de los ámbitos a desarrollar.
- Presencia en mundo digital, aplicación de servicio, contacto con chatbot, implementar IA.

Servicio.

- Servicio personalizado con un profesional a cargo del contacto directo con el cliente, resolver dudas, consultas o problemas.
- Tiempo de respuesta inmediato a la hora de resolver problemas.
- Postventa: Seguimiento de implementación de estructura, así el cliente no se contacte de manera directa, correo trimestral, encuesta de satisfacción.
- Direccionamiento con especialistas al momento de una consulta o problema muy específico.

Modelo Empresa.

- Un solo contrato o servicio para resolver varios temas o problemática empresariales.
- Servicio: Inicio de la empresa con bases sólidas y bien estructuradas.
- Ampliación de portafolio según la evolución de la empresa: RSE, Compliance, Bolsa de Valores, etc.
- Implementación de chatbot con IA para atención o consultas

Internacionalización.

- Alianzas estratégicas con empresas de asesoría empresarial en otros países.
- Servicio internacional mediante página web

Modelo de Planificación. Desagregación Empresarial**Áreas funcionales.**

Dirección Administrativa.

Marketing y Ventas.

Servicio al cliente.

Objetivos.Dirección Administrativa

- Creación de una estructura de Empresas Familiares para implementación

- Manejo del modelo de gestión administrativa.
- Implementación del modelo de gestión administrativa.

Marketing y Ventas

- Fijación del precio del modelo de gestión.
- Búsqueda de potenciales clientes.
- Oferta del servicio mediante distintas plataformas.

Servicio al Cliente

- Recolección de datos a ser entregados por parte de los clientes.
- Resolver consultas inmediatas y traspasar al área o profesional encargado.
- Seguimiento de implementación del modelo de gestión.

Políticas.

Dirección Administrativa

- Creación de una Estructura de Empresas Familiares para implementación.
 - El modelo por crear deberá cumplir estándares mínimos en base a estudios e investigación.
 - Como política, se plantea que dicho modelo de gestión sea la base, luego de lo cual se analizara cada una de las empresas y requerimientos, con la finalidad de llegar a determinar la estructura adecuada.
- Manejo del modelo de gestión administrativa.
 - La estructura adecuada deberá cumplir los parámetros base de la normativa en todos los ámbitos a aplicar.
 - La estructura deberá ser planteada al cliente para análisis e implementación.
- Implementación del modelo de gestión administrativa.
 - El modelo de estructura aceptado será implementado en fases de acuerdo con los ámbitos
 - Se brindarán capacitaciones para el adecuado manejo del modelo.

Marketing y Ventas

- Fijación del precio del modelo de gestión administrativa.
 - El precio de implementación deberá ser fijado de acuerdo con el tamaño de la empresa, requerimientos, complejidad, etc.
 - El precio deberá ser cotizado al cliente una vez analizada información y documentación mínima.
- Búsqueda de potenciales clientes
 - Clientes únicamente PYMES-Empresas Familiares
 - Personas naturales que consideren formar empresas familiares.
- Oferta del servicio mediante distintas plataformas

- Redes sociales diferenciadas, no únicamente publicando el servicio
- Contacto con potenciales clientes, después de ser brevemente analizados, recomendando mejoras en puntos críticos de su empresa.

Servicio al Cliente

- Recolección de datos a ser entregados por parte de los clientes
 - Contacto con cliente contratado, solicitando en una sola vez toda la información necesaria
 - Reunión en caso de ser necesario para análisis de documentación.
- Resolver consultas inmediatas y traspasar al área o profesional encargado
 - En caso de consultas, si pueden ser resueltas por la persona de SC o traspaso al área especializada.
 - De ser necesario se generará reunión con el profesional.
- Seguimiento de implementación del modelo
 - Entregado el modelo, se capacitará al personal designado para hacerse cargo de este.
 - Contacto mensual o trimestral para retroalimentación.

Estrategias.

Dirección Administrativa

- Creación de una Estructura de Empresas Familiares para implementación.
 - Investigar y estudiar a las empresas familiares, sus pros y contras, el manejo de estas en las diferentes áreas finanzas, legales, corporativas, etc.
 - Crear el modelo base para la generalidad de las empresas
 - Analizar cada una de las empresas/clientes, para adecuar el modelo a la misma
- Manejo del modelo de gestión administrativa.
 - Estudiar la normativa en todos los ámbitos y adecuar el modelo en base a cada uno de los sectores industriales.
 - Una vez creados los lineamientos, se presentará al cliente el modelo y los pasos a seguir
 - Creación de un libro o manual del modelo.
- Implementación del modelo
 - La información presentada deberá ser manejada en su totalidad para resolver cualquier tipo de dudas o inquietudes del cliente a la hora de entrega del producto final
 - Las capacitaciones a los clientes deberá brindarse a la persona o personas que el mismo considere.
 - Entrega del libro o manual creado para consultas y revisiones por parte del cliente.

Marketing y Ventas

- Fijación del precio del modelo de gestión administrativa.

- El precio podrá ser cancelado según avance de los estudios e implementación
- La cotización se presentará al cliente de manera personal con explicación
- Se podrá negociar el precio contra el tiempo de implementación.
- Búsqueda de potenciales clientes
 - Las empresas familiares que tengan problemas o conflictos buscaran el servicio, por lo tanto, se apuntara a las mismas.
 - Comunicar a las personas naturales que consideren tener bases sólidas desde el inicio, la oferta de los servicios.
 - Ofrecer un servicio de calidad y con resultados demostrables.
- Oferta del servicio mediante distintas plataformas
 - Aplicación de un marketing diferenciado, en donde se ofrezcan soluciones, no solamente el servicio.
 - Explicación del estado actual y lo que se espera llegar a conseguir
 - Comunicar de manera clara al cliente el alcance del servicio y la potencial solución que se podrá obtener.

Servicio al Cliente

- Recolección de datos a ser entregados por parte de los clientes.
 - Correos electrónicos con plantillas y ejemplos de documentación.
 - Reuniones explicativas paso a paso para no confundir al cliente
 - Visita del profesional para seguridad y fidelización del cliente.
- Resolver consultas inmediatas y traspasar al área o profesional encargado
 - La persona a cargo del contacto deberá ser plenamente capacitada
 - Contacto directo con el profesional en caso de ser necesario
 - Reunión con la persona de primer contacto y el profesional los cuales deberán estar alineados.
- Seguimiento de implementación del modelo
 - El profesional a cargo deberá tomar contacto directo con el cliente principal (gerente o director)
 - La capacitación deberá ser sencilla y clara para entendimiento
 - El contacto de retroalimentación podrá ser mediante correo electrónico.

Procedimientos de cada estrategia.

Dirección Administrativa

- Creación de una Estructura de Empresas Familiares para implementación.
 - Investigar y estudiar a las empresas familiares, sus pros y contras, el manejo de estas en las diferentes áreas finanzas, legales, corporativas, etc.
Artículos científicos, bases sólidas de conocimiento sobre el tema, análisis de empresas mediante acercamientos o encuestas.
 - Crear el modelo base para la generalidad de las empresas

En consideración a la investigación previamente realizada, creación de una estructura madre que deberían contar las empresas para alcanzar el éxito y perdurar en el tiempo.

- Analizar cada una de las empresas/clientes, para adecuar el modelo a la misma.
Recolección de información de la empresa, estatutos, balances, organigrama, contratos, programas, para que una vez analizados se pueda plantear un modelo específico, así como de igual manera consultar al cliente sus puntos fuertes y débiles para poder encontrar soluciones.
- Manejo del modelo de gestión administrativa.
 - Estudiar la normativa en todos los ámbitos y adecuar el modelo en base a cada uno de los sectores industriales.
Cada sector industrial tiene sus normativas diferentes, analizando y estudiando las mismas se podrá concluir un modelo de estructura.
 - Una vez creados los lineamientos, se presentará al cliente el modelo y los pasos a seguir
Se presentará al cliente en concepto de exposición el modelo planteado, los objetivos y resultados esperados.
 - Creación de un libro o manual del modelo.
El libro o modelo será la estructura implementada, conceptos, alcance, como fue aplicado y el detalle de manejo de estos.
- Implementación del modelo.
 - La información presentada deberá ser manejada en su totalidad para resolver cualquier tipo de dudas o inquietudes del cliente a la hora de entrega del producto final.
Estudiar la información obtenida de manera completa y detallada, apersonarse con la empresa y el trabajo realizado.
 - Las capacitaciones a los clientes deberá brindarse a la persona o personas que el mismo considere.
Dicha capacitación será impartida en la empresa con la finalidad de ejemplificar cada sector o ámbito aplicado, la misma será realizada por parte del profesional y el equipo a cargo.
 - Entrega del libro o manual creado para consultas y revisiones por parte del cliente.
Libro base o guía que recopile la información necesaria por el cliente, el mismo deberá ser realizado con palabras fáciles de entender.

Marketing y Ventas

- Fijación del precio del modelo de implementación.
 - El precio podrá ser cancelado según avance de los estudios e implementación
Dejar establecido en el contrato firmado con el cliente.

- La cotización se presentará al cliente de manera personal con explicación
Se realizará en las oficinas del profesional, para manejarse en las canchas y pelear la negociación de honorarios.
- Se podrá negociar el precio contra el tiempo de implementación.
Se explicará al cliente de manera clara y concreta y se dejará establecida en el contrato.
- Búsqueda de potenciales clientes
 - Las empresas familiares que tengan problemas o conflictos busquen el servicio, por lo tanto, se apuntará a las mismas.
Se analizará en la página de la superintendencia de compañías con toda la información pública que se mantiene.
 - Comunicar a las personas naturales que consideren tener bases sólidas desde el inicio, la oferta de los servicios.
Se ofertarán los servicios a los clientes que solamente buscan constituir una compañía o estructura.
 - Ofrecer un servicio de calidad y con resultados demostrables.
Se maneja ya el área legal en cuanto a empresas familiares, por lo que se comunicará a los clientes el servicio a brindar.
- Oferta del servicio mediante distintas plataformas
 - Aplicación de un marketing diferenciado, en donde se ofrezcan soluciones, no solamente el servicio.
Campañas de marketing enfocadas en encontrar soluciones prácticas a los problemas cotidianos de las empresas familiares.
 - Explicación del estado actual y lo que se espera llegar a conseguir
Su empresa tiene los siguientes problemas, ejemplificando los mismos y planteando distintas soluciones.
 - Comunicar de manera clara al cliente el alcance del servicio y la potencial solución que se podrá obtener.
Nuestros servicios comprenden la estructuración de empresas familiares en todos estos ámbitos, la solución para un negocio de éxito está en nuestras manos.

Servicio al Cliente

- Recolección de datos a ser entregados por parte de los clientes.
 - Correos electrónicos con plantillas y ejemplos de documentación.
Realización de plantillas o requisitos mínimos descritos de documentación e información necesaria.
 - Reuniones explicativas paso a paso para no confundir al cliente
En caso de ser necesario, el profesional se reunirá con el cliente para explicación a detalle.

- Visita del profesional o cliente para seguridad y fidelización del cliente.
En caso de ser necesario, el profesional visitara la empresa y revisara la documentación con el cliente.
- Resolver consultas inmediatas y traspasar al área o profesional encargado
 - La persona a cargo del contacto deberá ser plenamente capacitada
Preparación o capacitación al personal o profesionales.
 - Contacto directo con el profesional en caso de ser necesario
Mediante llamadas, zoom o reuniones físicas.
 - Reunión con la persona de primer contacto y el profesional los cuales deberán estar alineados.
Siempre preparar la reunión con el equipo a cargo.
- Seguimiento de implementación del modelo
 - El profesional a cargo deberá tomar contacto directo con el cliente principal (gerente o director)
Llamada, reunión o zoom, para verificar alcance de la implementación.
 - La capacitación deberá ser sencilla y clara para entendimiento
Este era el estado de la empresa, este trabajo se realizó y estos son los resultados esperados en cuanto a la implementación del servicio.
 - El contacto de retroalimentación podrá ser mediante correo electrónico.
Correo electrónico especificando donde se espera que la empresa se encuentre con el modelo implementando, consultando alcances y resultados a la fecha.

Integración de Recursos Estratégicos

Áreas funcionales.

Dirección Administrativa.

Marketing y Ventas.

Servicio al cliente.

Talento humano.

Dirección Administrativa.

- Reclutación de personal.
- En la dirección administrativa del servicio, se tratará de buscar a profesionales en cada área de los ámbitos a aplicar, finanzas, legal, marketing, con experiencia en cargos directivos, consultores, etc., no necesariamente a tiempo completo, pudiendo ser trabajo remoto.
- Se publicarán las vacantes en redes profesionales como LinkedIn.

- Se consultará con las cámaras de producción y comercio, con la finalidad de que los directivos de las mismas empresas puedan participar en este modelo de negocio y recibir un ingreso adicional.
- Se coordinará con Universidades de igual manera, pero enfocados a profesores especializados en las distintas áreas.
- Selección de personal.
El personal será seleccionado mediante entrevistas gerenciales y test de personalidad enfocado en conocimientos y emprendimiento.

Marketing y Ventas

- Reclutación de personal.
- En el área de marketing y ventas se optará por un modelo distinto de selección, en donde se optará por un test o cuestionario enfocado en marketing diferenciado que se publicara en redes sociales o se enviara por correo a universidades, quienes obtengan X puntuación, serán convocados a una entrevista.
- Selección de personal.
En la entrevista se aplicarán test de aptitudes o destrezas.

Servicio al cliente.

- Reclutación de personal.
- En el área de servicio al cliente, se obtendrá una base de datos de personas que trabajen en call centers, de igual manera se publicará en redes sociales, enfocado en personas que brinden atención al cliente.
- Selección de personal.
- Una vez definida la Reclutación del personal, se optará por un test de personalidad, enfocado en buscar personas que mantengan un buen trato al cliente, tengan de igual manera conocimientos básicos en el tema.

Activos.

Activo Fijo.

El activo fijo consiste en:

- Oficina tipo coworking con sala de reuniones privada.
- Equipos de audiovisuales
- Computadoras.
- Escritorios
- Insumos de oficina

La idea específica es que el trabajo se pueda realizar de manera remota por parte de los profesionales, por esto el concepto de coworking, pero contando con una gran sala de

reuniones en caso de que los clientes deseen reuniones presenciales, implementada con equipos de audiovisuales para reuniones virtuales.

Activo intangible.

El activo intangible consiste en:

- Marca del servicio registrada
- Know-how del servicio
- Alianzas estratégicas con profesionales especializados en cada rama.

La marca genera reputación desde el principio se debe contar con una establecida, el know-how mantendrá todo el modelo de implementación y las bases del servicio, las alianzas se suscribirán con los profesionales para brindar un mejor servicio.

Sistemas

Dirección Administrativa.

La dirección administrativa contara son los siguientes sistemas:

- Sistema de manejo de datos. En concordancia con el sistema de control de clientes, en donde se contará con la información de cada una de las empresas y se alimentara con los datos obtenidos por el equipo y el profesional, se cargarán los avances de la implementación del modelo, también contara con una base del modelo y los pasos o guías a cumplir por el profesional.
- Acceso a todos los sistemas de la empresa.

Marketing y Ventas.

El área de marketing y ventas contara con los siguientes sistemas:

- Sistema de control de clientes. Con la finalidad de mantener una base de datos de todos los clientes, así como el avance de cada empresa en la implementación del modelo.
- Sistema contable y de facturación. Para gestionar las facturas y contabilidad de la empresa.
- Sistema de publicidad. Con la finalidad de llevar una publicidad ordenada y ya que nos enfocamos en un marketing diferenciado, poder de igual manera manejar el mismo con eficiencia.

Servicio al cliente.

El área de servicio al cliente contara con los siguientes sistemas:

- Sistema de control de cliente. En donde se tendrá acceso a los datos generales del cliente, así como a las fases de implementación.
- Sistema de satisfacción del cliente. Incorporado con el sistema de control de clientes, para enviar correos y llamadas mensuales o trimestrales y medir la satisfacción de estos.

- Sistema de manejo de consultas. En donde se contará con la base de datos de los profesionales y de los clientes, con la finalidad de transmitir las consultas y dudas a ser resueltas.

Modelo de Retención de Clientes.

Áreas funcionales.

Dirección Administrativa.

Marketing y Ventas.

Servicio al cliente.

Captación.

- Precios competitivos del mercado. Con la finalidad de captar al cliente, se consolidarán precios en medida del tamaño de la empresa, requerimientos y complejidad.
- Primera reunión gratis. Con la finalidad de explicar el modelo, los beneficios que generen a la empresa.
- Empresas con problemas. Se realizada una búsqueda de empresas y se tomara contacto ofreciendo posibles soluciones.
- Publicidad en redes sociales. Basada en búsqueda de soluciones prácticas a los problemas cotidianos de las empresas familiares.
- Promociones. Buscar un día o mes específico con la finalidad de ofrecer promociones, por ejemplo, porcentaje de descuentos en la implementación.
- Cursos o capacitaciones. Oferta de cursos o capacitaciones empresas familiares.
- Publicaciones o artículos. Se realizarán o se buscarán, publicaciones o artículos basados en empresas familiares, en las distintas áreas y se enviara a los clientes para su revisión, detallando que somos especialistas en el área y que podemos prestar dicho servicio.
- Entrevistas en radio o tv. Programas de radio o tv, basados en Empresas Familiares, en donde se explicarán ciertos temas del área, se plantearán soluciones y se ofertarán los servicios.

Repetición.

- Calidad. La implementación del modelo deberá ser la mejor, con la finalidad de fidelizar al cliente.
- Servicio al cliente. El trato al cliente deberá ser amable y detallado, prestando la atención debida a sus necesidades y valorando el tiempo de este.
- Seguimiento de implementación del modelo. Una vez implementado el modelo, se deberá dar seguimiento mediante llamadas o correos mensuales o trimestrales.
- Descuentos. Descuentos en la implementación del segundo o siguiente modelo.

- Oferta de nuevos servicios. Se desarrollarán nuevos servicios para ofertar a los clientes, como ejemplo modelo de Responsabilidad Social o Modelo de Compliance.
- Cursos o capacitaciones. Invitación gratuita a los cursos o capacitaciones desarrollados para captación.

Relación.

- Descuentos en prestación de nuevos servicios. Una vez implementado el modelo base, se realizarán descuento en las nuevas prestaciones de servicios.
- Reuniones periódicas. Se plantearán reuniones periódicas con el cliente y los diferentes profesionales especializados con la finalidad de revisar nuevas metas, oportunidades y estrategias.
- Asesoría mensual. Oferta de asesorías bajo un costo mensual, realizadas por un profesional, con la finalidad de vigilar la marcha del negocio.
- Alianzas. Creación de alianzas con Cámaras de Comercio o Producción, con la finalidad de que las empresas cliente formen parte de estas.

Vinculación.

- Asesorías gratuitas. Cliente fidelizado recibirá asesorías o consultas gratuitas.
- Acciones de la compañía. Se planteará comprar acciones de la compañía para intervenir en el negocio y generar un equipo de manejo conjunto.
- Crecimiento. Se ofrecerá instructivos para crecimiento exponencial o nuevos modelos de negocio.
- Laboral. Se ofertará un profesional especializado en el manejo gerencial de la compañía para que se haga cargo de esta, con la finalidad de que los socios únicamente formen parte del directorio.

1. Aplicación de Objetivos Estratégicos

Participación de mercado.

La estrategia para abrir participación en el mercado se basará en una política de marketing diferenciado, no solamente ofertar los servicios si no llegar a determinar los problemas y soluciones de las empresas familiares.

De igual manera, los canales que se utilizaran serán cursos, capacitaciones, publicaciones, que nos ayuden a mantener interés en el tema y poder demostrar el conocimiento sobre el recurso a brindar.

La calidad en el trabajo será un punto importante; ya que, en este tipo de servicios, la satisfacción del cliente generará mejores resultados.

Incremento de ventas.

En cuanto al incremento de ventas, se plantearán precios ajustados al tipo de empresa, tamaño, complejidad, etc., lo cual creara precios diferenciados y ajustados al cliente.

Una vez implementado el modelo base, se plantearán nuevas opciones de servicios como, por ejemplo, programas de RSE o Compliance Normativo.

De igual manera se generarán promociones o descuentos, dependiendo del cliente nuevo o antiguo.

Rentabilidad.

La rentabilidad se generará no solamente consiguiendo o captando clientes, si no con la buena prestación de servicios y la satisfacción de estos. En este tipo de modelos o implementación, el marketing básico, “*boca a boca*” consigue que el servicio se haga más apetecible.

De igual manera, una vez posicionados con el modelo base, en el sector industrial enfocado, se podrá plantear la posibilidad de generar apertura a diferentes sectores.

Crecimiento.

Implementación de nuevos servicios como RSE o Compliance, será uno de los modelos de crecimiento. Así mismo, el planteamiento de asesorías mensuales una vez instaurado el modelo base, generara crecimiento a la empresa.

Otro de los puntos previamente analizados en el tema de fidelidad del cliente, el posible planteamiento del manejo de la empresa familiar por un tercero recomendado por nosotros, o la compra de acciones de las compañías para consolidar el negocio, ayudaría a un crecimiento exponencial de la empresa.

Ventajas competitivas.

La innovación en este tipo de servicio va desde el inicio, es un servicio diferenciado que tratará de abarcar todos los tipos de ámbitos empresariales, en este sentido la calidad y eficiencia en el manejo e implementación de este deberá ser un pilar fundamental.

La prestación de un servicio diferenciado con una excelente manejo del cliente, posicionara a la empresa como pionera en el sector.

Reputación corporativa.

La reputación corporativa viene desde el mismo inicio del planteamiento del servicio, ya que los profesionales que forman parte son los mejores en cada uno de sus ámbitos.

El manejo empresarial debe ir de la mano con la RSE y ética empresarial, modelos de servicio que se ofertaran en un futuro.

En este sentido, todos los servicios brindados irán de la mano de aplicación de la normativa vigente en cada una de las áreas de desarrollo, con la finalidad de generar valor.

Desarrollo de marca.

El desarrollo de la marca se basará en un servicio diferenciado, en donde se ofrezcan soluciones, no solamente servicio. En este sentido se desarrollará la marca enfocados en encontrar soluciones prácticas a los problemas cotidianos de las empresas familiares.

El posicionamiento de la marca se dará con el tiempo, ya que con la satisfacción de los clientes se podrá demostrar el alcance y calidad de los servicios.

Desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos es un punto importante por generar, con el equipo de profesionales se plantearán reuniones trimestrales específicamente sobre este particular.

Se mantiene ya la idea de en una segunda etapa de implementación, lograr consolidar programas de RSE y Compliance normativo, pudiendo de igual manera, no enfocarnos únicamente en empresas familiares, si no en corporaciones.

Se podrá indagar de igual manera en la oferta de financiamiento en la bolsa de valores

Lealtad.

Para la generación de lealtad del cliente a corto plazo se mantiene como estrategia realizar descuentos en prestación de nuevos servicios, reuniones periódicas con el cliente y los profesionales con la finalidad de que en conjunto se puedan analizar nuevas oportunidades, brindar un servicio diferenciado y enfocarnos en que el cliente genere valor en su empresa mediante estrategias de dirección empresarial.

Fidelidad.

Con el desarrollo del proyecto, se espera conseguir que el cliente genere una fidelidad hacia la empresa, lo cual se conseguirá con asesorías gratuitas, la compra de acciones de la compañía para invertir en el desarrollo de esta, crecer en conjunto con el cliente.

Análisis del macroentorno aplicado a la empresa

Análisis PESCTALL

Dentro de una estructuración de una empresa familiar, es necesario el análisis del macroentorno que rodea la misma, siendo los puntos más importantes para analizar los factores políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, laborales y legales.

Político.

El entorno político que actualmente suscita en el Ecuador crea un ambiente complicado de trabajo, en donde las empresas se ven obligadas a cerrar sus puertas por la inseguridad en la que se encuentra el país.

En el caso de las empresas familiares, normalmente consideradas como PYMES, se da un escenario semejante, pero se diferencia de las grandes empresas, toda vez que las familias dependen de ellas exclusivamente para sobrevivir, lo cual, crea una mayor necesidad de laborar.

En este contexto, si bien el escenario político es duro para el trabajo de las empresas, se puede generar una oportunidad de negocio; ya que, en nuestro caso, las empresas familiares buscarán reinventarse y seguir con su negocio con la finalidad de mantener recursos que brinden estabilidad a sus familias.

Económico.

La realidad económica de igual manera denota un reto para las empresas familiares, la fluctuación constante en la política y economía ecuatoriana genera inestabilidad para los negocios, nuevos impuestos, nueva tasas, son un contingente para el cual las empresas deben estar preparadas.

En la actualidad, el Presidente de la Republica emitió un decreto ejecutivo en materia tributaria, el cual no afecta impositivamente a las empresas, únicamente el ISD que debía bajar su tasa porcentual para el mes de enero de 2024, se mantuvo en el 3.5%.

Así como existen reformas impositivas, también se dan beneficios a las empresas en el tema económico, deducciones adicionales con la finalidad de dinamizar la económica del país en estos tiempos de crisis, como ejemplo la devolución del IVA para empresas constructoras en la compra de bienes y servicios para la construcción.

Otros impuestos y obligaciones empresariales que han sido instituidos a lo largo del tiempo y que las empresas están acostumbradas a erogar como el IVA, IR, Patentes Municipales, etc., no crean un contingente necesario de analizar.

Social, cultural y ambiental.

En el ámbito social y cultural a lo largo del tiempo, en su generalidad las empresas han sido consideradas como explotadoras y abusivas con sus prácticas para con sus Stakeholders, clientes, proveedores, trabajadores, etc., obviamente delimitando a empresas que mantienen una gran reputación empresarial.

En la actualidad, poco a poco este concepto ha ido tomando otro rumbo, toda vez que las prácticas empresariales se han ido adaptando a una nueva concepción de responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo, Compliance, etc., conceptos presentes y de aplicación muchas veces obligatoria para las empresas que dan un nuevo significado social a las mismas, generando impactos positivos para la sociedad y el medio ambiente.

La RSE abarca cinco conceptos básicos de aplicación, en donde se encuentra la transparencia, ética, respeto por los DDHH, medio ambiente, y la comunidad; aplicando los mismos en las empresas, crean una reputación social, siendo más atractivas para la sociedad.

De igual manera, existen exenciones de impuestos para las empresas que generan cultura de responsabilidad, específicamente en el tema medio ambiental, empresas verdes que respeten y contribuyan a la protección del medio ambiente.

Laboral.

El entorno laboral, desde la constitución del 2008, se generalizó un proteccionismo y una conquista para los derechos de los trabajadores, lo cual configuró un derecho fundamental para la clase obrera, sueldos justos, derechos sociales, estabilidad.

En el sentido empresarial, si bien se consideran y respetan los derechos de los trabajadores, genera conflictos económicos para las empresas, ya que la erogación cada vez más alta de sueldos y salarios, el estricto cumplimiento de las obligaciones sociales y laborales puede generar complicaciones para estos actores.

La recién promulgada Ley de Economía Violeta, que incide directamente en el ámbito laboral, supone ciertos reajustes de aplicación obligatoria para las empresas, por ejemplo, si se cuenta con más de cincuenta trabajadores se deberá realizar un plan de igualdad de trato, oportunidades y no discriminación entre hombres y mujeres; así mismo, todas las compañías sujetas a control de la Superintendencia de Compañías deberán tener en sus órganos de dirección al menos una mujer por cada tres integrantes hombres. Estas obligaciones mantienen como contrapartida beneficios tributarios, como la deducción de hasta en un 140% las remuneraciones y beneficios sociales pagados por la creación de nuevas plazas de trabajo para mujeres.

Legal.

Dentro del ámbito legal, las empresas deben mantener una cultura de cumplimiento normativo, con la finalidad de evitar sanciones, clausuras, e implicaciones legales para sus directivos y administradores.

Dicho cumplimiento en general se refiere básicamente ante los entes de control de las empresas, como son el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Superintendencia de Compañías, existiendo entes adicionales dependiendo de la rama de actividad a la que se dedique la empresa, como por ejemplo Unidad de Análisis Económico y Financiero, SERCOP, etc.

Entre las obligaciones generales se establecen las siguientes:

Servicio de Rentas Internas – SRI.

- Declaración y pago de IVA – ICE
- Declaración y pago de IR
- ISD

Municipios.

- Impuesto Predial
- Patente y 1.5 x mil sobre activos

IESS

- Pago de Planillas Mensuales
- Aporte Patronal, Fondo de Reserva
- Decimos y utilidades

Superintendencia de Compañías

- Presentación de Estados Financieros
- Informes de Gerentes y Juntas Generales
- Libros Sociales

Ministerio de Trabajo

- Reglamento Interno
 - Contratos de Trabajo
 - Decimos y utilidades.
-

c) Plan de negocios e investigación de mercados.

Investigación de mercados

Objetivos generales:

- Identificar las empresas familiares existentes y analizar el mercado objetivo al que cada una de estas se dedica.
- Establecer las problemáticas existentes en la administración de empresas familiares.
- Evaluar la aceptación del modelo de consultoría.
- Evaluar la disposición de erogación de recursos económicos por parte del cliente.

Objetivos específicos:

- Definir las empresas familiares que servirán de base para nuestra investigación.
- Levantar información de empresas familiares definidas en cuanto a su manejo y administración.
- Puntualizar los problemas existentes con la finalidad de determinar el modelo a plantear para una adecuada administración.

Proceso de investigación:

Fijación de Objetivos.

El objetivo principal de esta investigación es el plantear un modelo de gestión administrativa de empresas familiares que ayude en el manejo diario de las mismas debido a sus necesidades en los ámbitos administrativo, financiero, corporativo.

Fuentes de información.

Las fuentes de información a ser utilizadas en el proceso de investigación serán primarias y secundarias; dentro de las primeras, se plantearán entrevistas a socios y directivos de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, en cuanto a las segundas, hemos optado por obtención de información de la Superintendencia de Compañías, artículos científicos, libros y revistas.

Diseño de Procedimiento.

Dentro del proceso de investigación, planteamos encuestas basadas en los objetivos generales y específicos sobre la estructuración de empresas familiares y el planteamiento de un modelo de gestión, a realizarse a socios y directivos de las empresas familiares, las mismas por el contacto que se mantiene con las empresas, serán realizadas mediante plataformas digitales.

Recogida de Datos.

Identificado nuestro mercado objetivo, socios y directivos de empresas familiares, por mantener contacto con las mismas, la obtención de información no será complicada. Se plantea también obtener datos de la página de la Superintendencia de Compañías y enviar correos electrónicos invitando a participar de las encuestas. Estimamos que entre 10 y 20 encuestas es un número correcto para obtener la información que esperamos.

Elaboración de informe.

Una vez ejecutados los pasos anteriores, se realiza un informe final, el mismo que contendrá los datos concluyentes del estudio, así como la información más importante recogida y las conclusiones obtenidas.

Plan de negocios

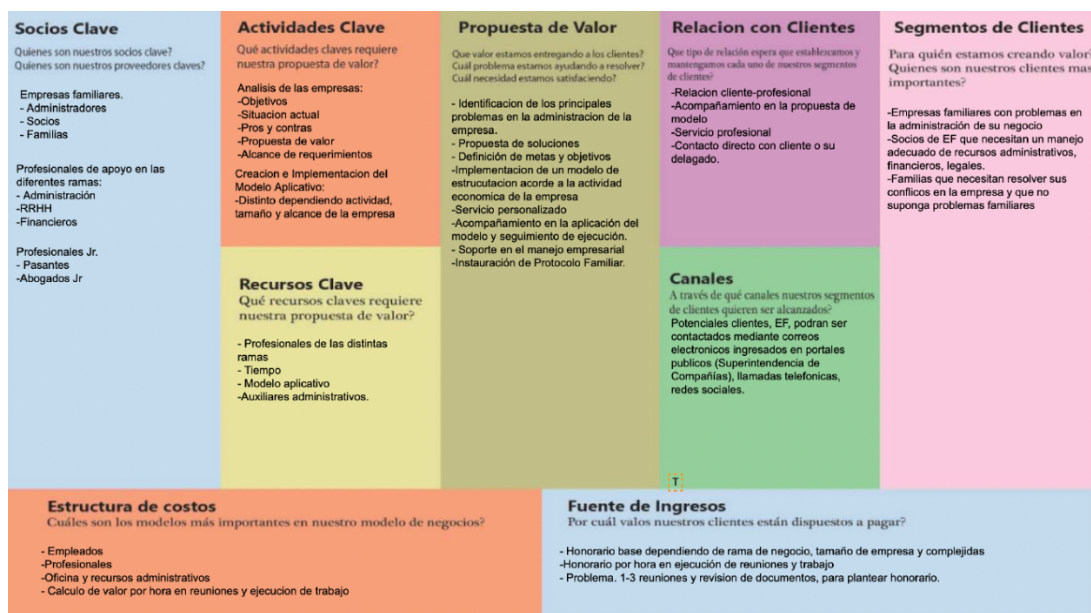


Ilustración 1(Canvas, autoría Propia)

Socios claves. Los socios clave de nuestro modelo de negocio son los miembros de las empresas familiares, administradores, socios y accionistas, familias empresarias.

Como nuestros proveedores mantenemos el personal de apoyo para la consecución de nuestro fin, profesionales en las distintas áreas de conocimiento, personal administrativo y de apoyo.

Actividades clave. Como actividades clave podemos analizar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de las empresas clientes, sus pros y contras, su propuesta de valor, misión y visión. De igual manera se necesita analizar el alcance de los requerimientos con la finalidad de definir el alcance del servicio.

Con esta información y datos podremos plantear la propuesta del modelo de gestión, el cual dependerá del tamaño, actividad y requerimientos de cada empresa.

Recursos clave. Como recursos técnicos para la aplicación de nuestro modelo, necesitamos profesionales de las distintas áreas, el conocimiento en la aplicación y modelo de gestión será un detonante de nuestra propuesta de valor. El tiempo es un recurso importante, toda vez que los clientes necesitan de una respuesta rápida a sus problemas.

De igual manera el personal administrativo que nos ayude a gestionar el modelo y la generación de este nos permitirá garantizar un buen servicio al cliente.

Propuesta de valor. La propuesta de valor entregada a los clientes es la identificación y propuesta de solución a sus problemas en la administración de la empresa familiar. Definir metas y objetivos, a donde quieren llegar. El implementar el modelo de gestión acorde a la actividad económica que desarrollen las empresas será nuestro objetivo.

Brindar un servicio personalizado, acompañamiento en la aplicación del modelo, seguimiento en su ejecución y soporte en el manejo empresarial.

Relación con clientes.

La relación con clientes debe ser una relación profesional, la misma se basará en el acompañamiento en la consecución del modelo de propuesta.

Un contacto directo entre los profesionales y el cliente es fundamental para garantizar la confianza y el éxito en el negocio.

Canales.

Los potenciales clientes podrán ser contactados mediante correos electrónicos, obtenidos de las búsquedas en los sistemas públicos de empresas familiares, llamadas y mediante redes sociales. El contacto una vez que exista el contrato será por correos electrónicos profesionales o WhatsApp.

Segmentos de clientes

Nuestros clientes son empresas familiares que necesitan estructurar de mejor manera su negocio con asesoría profesional, de igual manera empresas que mantienen problemas en la administración de esta.

Familias que necesiten resolver sus conflictos empresariales y que no supongan un contingente que afecte el giro del negocio.

Estructura de costos

Nuestros costos directos suponen el gasto en trabajadores y colaboradores administrativos, profesionales en las distintas áreas, gastos de oficina, renta, insumos, servicios básicos, capacitaciones.

Fuente de ingresos.

Nuestras fuentes de ingreso principales dependen de los honorarios generados por la asesoría, los cuales dependen del tamaño de la empresa, actividad, complejidad.

Así mismo podría plantearse un honorario por hora laborada o, por otro lado, un honorario fijo mensual.

d) Estrategia de Marketing para el proyecto.

Family Business.



Ilustración 2 (logo Family Business, autoría propia)

¡Soluciones empresariales con enfoque familiar!

Es un servicio de asesoría enfocado en atender las necesidades específicas de empresas y grupos familiares, nos centramos en la aplicación y gestión de un modelo de gestión integral administrativa, con la finalidad de organizar las empresas, maximizar sus recursos y alivianar la carga administrativa que supone la dirección empresarial.

El 86% de las empresas ecuatorianas tienen un origen familiar, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. La gestión de empresas familiares supone necesidades específicas, siendo Family Business tu aliado perfecto para atender las mismas.

Empresa Familiar

Protopersona:



- Nombre: Juan
- Edad: 55 años
- Profesión: Ingeniero Comercial/Gerente
- Estado civil: Casado
- Hijos: Dos
- Intereses: Deporte y Música

Ilustración 3, protopersona

"La empresa ha crecido considerablemente a lo largo del tiempo. Tenemos desafíos en la administración, sucesión y conflictos internos. Necesitamos asesoría que entienda nuestra dinámica".

Problemas.

Deficiente organización empresarial: En su generalidad, el principal problema de las empresas familiares es que carecen de una estructura organizada, lo cual dificulta la toma de decisiones, delegación de responsabilidades y eficiencia operativa.

Demora en toma de decisiones: Al necesitar consenso de varias personas, se pierde agilidad y oportunidades.

Talento y sucesión: La sucesión y la gestión del talento, se convierten en un problema al no mantener un plan de acción claro para la transición generacional.

Comunicación: Los conflictos y la falta de comunicación puede generar problemas en la productividad de la empresa.

Tiempo: La gestión del tiempo en la administración completa de la empresa por falta de delegación, se convierte en un problema.

Objetivos.

Mejorar en la organización administrativa de la empresa: Implementando estructuras y procesos eficientes.

Desarrollo de estrategias empresariales: Crear planes estratégicos alineados con los objetivos de la empresa y la familia.

Optimizar tiempo y recursos: Herramientas y técnicas que mejoren estos recursos.

Garantizar la estabilidad familiar: Metas y objetivos claros que perduren en el tiempo.

Solución.

¡FAMILY BUSINESS!

¡Soluciones empresariales con enfoque familiar!

Family Business es un emprendimiento enfocado en atender las necesidades específicas de las empresas familiares.

Producto – Solución

Nuestro servicio se centra en la creación y aplicación de un modelo de gestión integral administrativa que abarca varios aspectos cruciales para la organización y desarrollo sostenible de empresas familiares.

Servicios Legales

- Planeación Sucesoria: Asesoramiento en la creación de testamentos, fideicomisos y acuerdos de sucesión para asegurar una transición ordenada del patrimonio familiar.
- Estructuración Corporativa: Asesoría en la constitución de empresas, redacción y revisión de contratos, procesos de fusiones y adquisiciones.
- Cumplimiento Normativo: Auditorías de cumplimiento legal y orientación sobre regulaciones locales e internacionales para minimizar riesgos legales.

Servicios Financieros

- Planificación Financiera: Desarrollo de planes financieros a corto y largo plazo, estrategias de inversión y gestión de activos para asegurar la estabilidad y crecimiento financiero.

Optimización de flujos de caja, financiamiento y capitalización, y estrategias para la gestión de deudas.

- Valuación de Empresas: Evaluaciones precisas de empresas, análisis de mercado y preparación para ventas o fusiones.

Servicios Contables

- Contabilidad General: Mantenimiento de registros contables, preparación de estados financieros y realización de auditorías internas.
- Fiscalidad: Planificación y cumplimiento fiscal, estrategias de optimización y representación ante autoridades fiscales.
- Contabilidad Gerencial: Análisis de costos, presupuestos e informes financieros para la toma de decisiones estratégicas.

Servicios de Recursos Humanos

- Gestión del Talento: Reclutamiento y selección de personal, desarrollo de planes de carrera y programas de capacitación.
- Consultoría Organizacional: Análisis y mejora de la cultura organizacional, planificación de sucesión y estrategias de retención de talento.
- Compensación y Beneficios: Diseño de paquetes de compensación competitivos y gestión de beneficios para empleados.

Marketing

- Análisis de mercado: Identificar oportunidades y amenazas en la industria
- Desarrollo de marca: Identidad, propuesta de valor y posicionamiento, redes sociales, sitio web, SEO y SEM, email marketing.
- Planificación Estratégica. Nuevos mercados y segmento de clientes, diversificación de productos y expansión.

Precio – Valor

Somos un equipo experto en gestión empresarial comprometido en brindarte el apoyo necesario para alcanzar tus objetivos y proteger el futuro de tu familia. Nuestro equipo está compuesto por profesionales en diversas áreas:

- Abogados
- Contadores
- Financieros
- Recursos Humanos

Promoción – Entrega

Para llegar a nuestro público objetivo, utilizamos múltiples canales de promoción y entrega:

Web: Un sitio web informativo y funcional que detalle nuestros servicios y permita la interacción con los clientes.

Venta directa: Representantes de ventas que visitan a potenciales clientes y presentan nuestras soluciones de manera personalizada.

Representantes de Desarrollo (SDR): Personal dedicado a identificar y contactar posibles clientes, generando leads para el equipo de ventas.

Plaza – Información

Utilizamos diversas metodologías para difundir información y atraer a nuestros clientes:

Talleres: Eventos presenciales donde se presentan casos de éxito y se ofrecen capacitaciones sobre gestión empresarial.

Boletín Mensual: Un boletín que incluye noticias, artículos y consejos útiles para empresas familiares.

Webinars: Seminarios en línea sobre temas relevantes para la gestión y desarrollo de empresas familiares.

Redes sociales: Presencia activa en redes sociales para interactuar con nuestra audiencia y promover nuestros servicios.

Utilizamos redes sociales y talleres para aumentar la visibilidad y atraer a nuestro público objetivo. Estos canales permiten una comunicación directa y efectiva, además de proporcionar valor agregado a través de contenido educativo y promocional de calidad.

Matriz Competitiva

Nuestra búsqueda de rentabilidad se enfoca en ofrecer productos eficientes y disminuir los precios y costos de los servicios, manteniendo una gestión de calidad. Identificamos dos ejes determinantes en nuestra matriz competitiva:

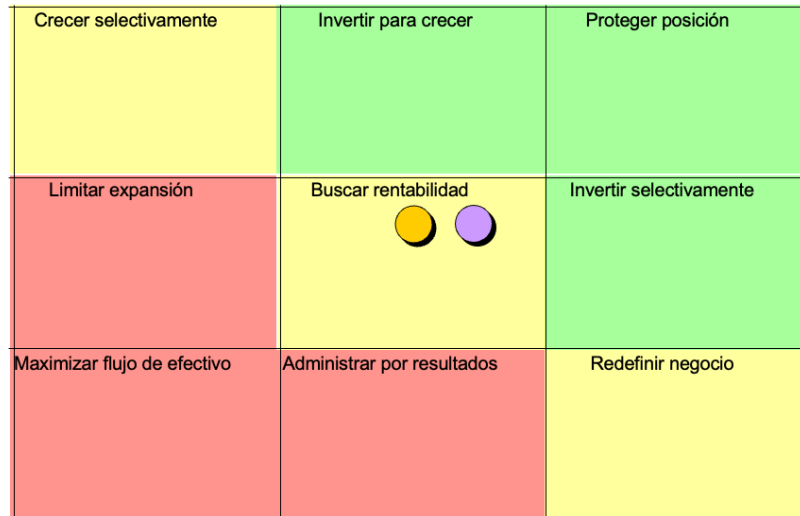


Ilustración 4, matriz competitiva, (autoría propia)

Mapa Percentual

En nuestro mapa perceptual, Family Business se destaca por su confiabilidad y la amplitud de sus servicios. Aunque somos nuevos, la integración de servicios legales bien establecidos nos proporciona una ventaja competitiva.

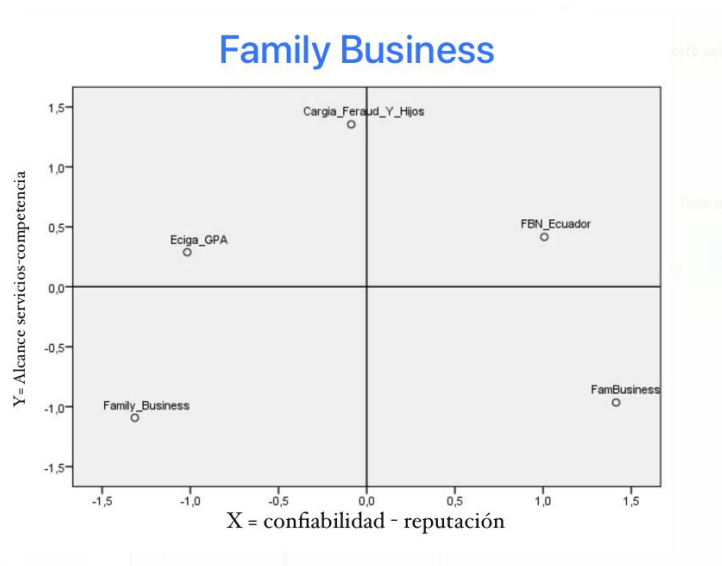


Ilustración 5, mapa percentual, (autoría propia)

- X: Confiabilidad y reputación
- Y: Alcance de servicios y competencia

A pesar de ser nuevo en el mercado, genera tracción gracias a la prestación de servicios legales establecidos, aumentando tanto en servicios como en confiabilidad y reputación.

Estado Actual y Aspiraciones

Family Business surge de una oportunidad de negocio basada en la asesoría legal brindada a empresas familiares. Los clientes han solicitado asesoría adicional en finanzas, administración general, contabilidad, RRHH, marketing, etc.

Objetivos

Posicionar el emprendimiento con nuevos servicios: Ampliar nuestra oferta para cubrir todas las necesidades de las empresas familiares.

Ampliar el mercado: Dirigirnos a un sector más amplio de empresas familiares según su actividad económica.

Aprovechar casos de éxito: Usar nuestros éxitos en asesoría legal para promover servicios integrales.

Integrar un equipo multidisciplinario: Formar un equipo diverso que pueda abordar todas las áreas críticas de una empresa familiar.

Marketing y Competencia

Diferenciación

Aunque existe competencia con más tiempo en el mercado, nuestro objetivo es diferenciarnos ofreciendo servicios profesionales de alta calidad a un precio competitivo.

Oferta adicional

Protocolos Familiares: Establecimiento de normas y procedimientos para la gestión de la empresa familiar.

Programas de Compliance: Implementación de sistemas para asegurar el cumplimiento de normativas y regulaciones.

Buen Gobierno Corporativo: Desarrollo de prácticas y políticas que promuevan la transparencia y responsabilidad en la gestión empresarial.

Solución completa.

Family Business se posicionará como un caso de éxito en la asesoría integral de empresas familiares, ofreciendo una solución completa que abarca todos los aspectos críticos para su éxito.

Validación con consumidores.

- “La idea de una asesoría completa para el desarrollo de mi empresa familiar me parece genial, así puedo enfocarme en vender más y diversificar mis negocios”(Santiago)
- “Que te asesoren en la administración de la empresa es muy oportuno, así puedo aprovechar más el tiempo con mi familia”. (Mateo)
- “Varios profesionales enfocados en las distintas áreas en un solo lugar es algo que estábamos buscando, así podemos gestionar directamente con una sola persona y no tener que estar pendientes de varios temas”. (Carolina)

MOCKUP

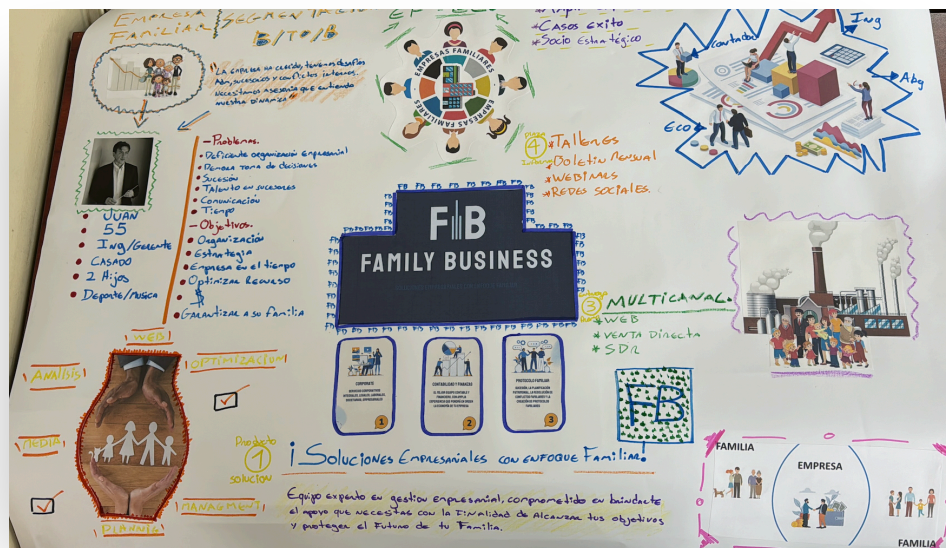


Ilustración 6, mockup, (autoría propia)

Nuestro compromiso es proporcionar soluciones integrales que faciliten la gestión efectiva y sostenible de las empresas familiares, asegurando su éxito a largo plazo.

e) Análisis financiero del proyecto.

Servicios.

Dentro del análisis financiero del proyecto en primer orden se definen los servicios a prestar, siendo los siguientes:

Servicios legales.

Planeación Sucesoria: Asesoramiento en la creación de testamentos, fideicomisos y acuerdos de sucesión para asegurar una transición ordenada del patrimonio familiar.

Estructuración Corporativa: Asesoría en la constitución de empresas, redacción y revisión de contratos, procesos de fusiones y adquisiciones.

Cumplimiento Normativo: Auditorías de cumplimiento legal y orientación sobre regulaciones locales e internacionales para minimizar riesgos legales.

Servicios Financieros

Planificación Financiera: Desarrollo de planes financieros a corto y largo plazo, estrategias de inversión y gestión de activos para asegurar la estabilidad y crecimiento financiero.

Optimización de flujos de caja, financiamiento y capitalización, y estrategias para la gestión de deudas.

Valuación de Empresas: Evaluaciones precisas de empresas, análisis de mercado y preparación para ventas o fusiones.

Servicios Contables

Contabilidad General: Mantenimiento de registros contables, preparación de estados financieros y realización de auditorías internas.

Fiscalidad: Planificación y cumplimiento fiscal, estrategias de optimización y representación ante autoridades fiscales.

Contabilidad Gerencial: Análisis de costos, presupuestos e informes financieros para la toma de decisiones estratégicas.

Recursos Humanos

Gestión del Talento: Reclutamiento y selección de personal, desarrollo de planes de carrera y programas de capacitación.

Consultoría Organizacional: Análisis y mejora de la cultura organizacional, planificación de sucesión y estrategias de retención de talento.

Compensación y Beneficios: Diseño de paquetes de compensación competitivos y gestión de beneficios para empleados.

Marketing

Análisis de mercado: Identificar oportunidades y amenazas en la industria

Desarrollo de marca: Identidad, propuesta de valor y posicionamiento, redes sociales, sitio web, SEO y SEM, email marketing.

Planificación Estratégica: Nuevos mercados y segmento de clientes, diversificación de productos y expansión.

Clientes.

Si bien el espectro de empresas familiares es amplio, vemos la necesidad de atender este mercado en específico independientemente de la actividad económica a la que se dedique la empresa, ya que el mismo necesita de una asesoría integral que por experiencia se encuentra diversificado en distintos profesionales de los servicios previamente detallados, encontrando una oportunidad de negocio en centrar y focalizar la atención integral para las empresas.

Proyecto.

El proyecto inicial propuesto es la creación y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos con la finalidad de lanzar al mercado a Family Business; para lo cual necesitamos en primera instancia contar con un espacio determinado que serían oficinas, adicional de escritorios, computadoras, contar con una secretaria y personal de apoyo, en donde el grupo de profesionales pueda realizar sus labores.

La idea central es la adquisición de una oficina en un edificio autosustentable, en donde se realice un coworking entre los profesionales y el personal de apoyo, siendo cada uno de los intervinientes parte importante para el desarrollo del proyecto, con ideas innovadoras y eficientes,

implementando equidad e igualdad entre todos. Sueldos y salarios justos, enfocados en brindar un servicio de calidad basado en la Responsabilidad Social Empresarial.

Financiamiento del proyecto

El proyecto de adquisición de oficina se plantea financiar mediante un crédito bancario en el Banco Pichincha, el cual mantiene las siguientes características:

Crédito bancario Family Business	
MONTO	\$100.000,00
PLAZO	5
TASA	11,95%
AMORTIZACION	Alemana

Ilustración 7, Financiamiento del proyecto, (Autoría propia)

SISTEMA ALEMAN

AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	\$31.950,00	\$11.950,00	\$20.000,00	\$80.000,00
2	\$29.560,00	\$9.560,00	\$20.000,00	\$60.000,00
3	\$27.170,00	\$7.170,00	\$20.000,00	\$40.000,00
4	\$24.780,00	\$4.780,00	\$20.000,00	\$20.000,00
5	\$22.390,00	\$2.390,00	\$20.000,00	\$0,00
		\$35.850,00		

Ilustración 8, Sistema Alemán de Financiamiento, (Autoría Propia)

Como podemos observar en la *Tabla de Excel FE Inversionista*, después de los cálculos, la tabla de amortización Alemana es la elegida toda vez que, si bien las primeras cuotas son más altas, al pagar interés inicial más alto, el capital se mantiene fijo y reducimos el pago total de intereses.

Costo de capital promedio ponderado

Inversión requerida	
Deuda	\$100.000,00
Recursos propios	\$50.000,00
Capital de trabajo	\$1.000,00
TOTAL, INVERSION INICIAL	\$151.000,00

*Ilustración 9, Costo de capital promedio ponderado, (Autoría propia)***CALCULO DEL CCPP**

Costo de la deuda (Kd)		11,95%
Costo deuda desp. Imp (ki)		8%
Costo de rec. Propios (ks)		15%
Participación deuda (wd)		66%
Particip. rec. Propios ws)		33%

CCPP (ka)
10%

Ilustración 10, Calculo CCPP, (Autoría propia)

Dentro de la estructura de capital, financiaremos el monto de USD \$100.000,00 (67%) para la adquisición de la oficina y menaje, realizando además una inversión propia por el valor de USD \$50.000,00 (33%).

El costo de la deuda es un 11,95% que es la tasa de interés actual del Banco Pichincha para este tipo de créditos

El costo de la deuda después de impuestos (36,25%) es del 8%.

El Costo de los recursos propios, siendo lo que se plantea ganar, lo fijamos en un 15%.

Con este antecedente, el costo de capital promedio ponderado (CCPP-ka) nos da un 10%, siendo el rendimiento mínimo que debemos alcanzar para satisfacer a todos nuestros proveedores.

Tabla de Excel – FE Proyecto.

Flujos de efectivo del proyecto.Cálculo de la inversión inicial

INVERSION INICIAL	
Costo activos fijos	
Oficina	\$125.000,00
Maquinaria y banda de producc.	\$25.000,00
Capital de trabajo	
servicios básicos	\$200,00
trabajadores	\$800,00
Costos fijos anuales	\$12.000,00
Costos fijos mensual excepto depreciación	\$1.000,00

Ilustración 11, Calculo inversión inicial, (Autoría propia)

Dentro de la inversión inicial hemos determinado como costo de activos fijos, oficina y menaje; como costo de capital de trabajo, servicios básicos y trabajadores, teniendo un costo fijo mensual de USD \$1.000,00. Se obtiene como valor de la inversión inicial requerida el monto de USD \$151.000,00

Se deja establecido que, para el análisis inicial, hemos tomado valores de mercado fijos presentes; en caso de existir cambios de costos estatales, laborales, servicios básicos, se reprogramaría los precios, supuestos y condiciones.

Cálculo de los flujos operativos

Para obtener un cálculo de los flujos operativos, es necesario determinar el costo de depreciación de los activos fijos en un periodo de tres años:

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado
oficina	\$125.000,00	\$6.250,00	\$31.250,00	\$93.750,00	\$85.000,00
Maquinaria y banda de producc.	\$25.000,00	\$2.500,00	\$12.500,00	\$12.500,00	\$12.500,00
Total	\$125.000,00	\$8.750,00	\$43.750,00	\$106.250,00	\$97.500,00

Ilustración 12, Depreciación activos fijos, (Autoría propia)

Una vez determinado el costo de depreciación, podemos incluir dicho valor en nuestro flujo de efectivo:

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
Año	1	2	3	4	5
No. Clientes	8	8	12	15	20
Precio	6000	6000	6000	6000	6000
Ventas	48000	48000	72000	90000	120000
Costos fijos excepto depreciación	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Depreciación	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00
Utilidad Operativa	\$38.250,00	\$38.250,00	\$62.250,00	\$80.250,00	\$110.250,00
Impuestos y participaciones	\$13.865,63	\$13.865,63	\$22.565,63	\$29.090,63	\$39.965,63
Utilidad Neta	\$24.384,38	\$24.384,38	\$39.684,38	\$51.159,38	\$70.284,38
Depreciación	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00
FE INCREMENTALES	\$33.134,38	\$33.134,38	\$48.434,38	\$59.909,38	\$79.034,38

Ilustración 13, Flujo operativo, (Autoría propia)

En el detalle del flujo de efectivo, el número de clientes y las ventas incrementan año tras año, lo cual es positivo y nos genera un rendimiento económico importante con la finalidad de ejecutar el proyecto de inversión.

EVALUACION DEL PROYECTO						
Año	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-					
	\$151.000,00	\$33.134,38	\$33.134,38	\$48.434,38	\$59.909,38	\$79.034,38
Flujos acumulados			\$66.268,75	\$114.703,13	\$174.612,50	\$253.646,88

Ilustración 14, Evaluación del proyecto, (Autoría propia)

De la lectura de los flujos de efectivo acumulados, podemos observar que en el año 3 la empresa inicia a recuperar su inversión.

- **Cálculo del flujo terminal.**

FLUJO TERMINAL	\$94.328,13
Venta de los Activos	\$97.500,00
Impuestos y participaciones	-\$3.171,88

VM	\$97.500,00
VL	\$106.250,00
	-\$8.750,00
Ahorro Impuestos	-\$3.171,88
FE por venta	\$94.328,13

Ilustración 15, Flujo terminal, (Autoría propia)

Calculado el flujo terminal por el valor de venta de los activos después de la depreciación e impuestos, el mismo es de USD \$114.583,20, lo cual determinará el valor de la empresa después de 5 años.

Cálculo del VAN y TIR

COSTO DE CAPITAL	
Valor presente neto	\$8.260,67
Tasa Interna de Retorno	17%
PR	4

Ilustración 16, Costo de capital, (Autoría propia)

-Según la fórmula aplicada para calcular el VAN, obtenemos un resultado mayor que CERO, por lo tanto, el proyecto de inversión debe ser aceptado.

-En cuanto a la TIR, se establece que si el porcentaje obtenido es mayor que "k" (10%) el mismo se acepta.

- **Cálculo del PR**

Años Enteros	3
valor por recuperar	\$36.296,88
FE año que se recupera	\$114.703,13
Fracción de año	0,316441902
#meses	3,79730282

Ilustración 17, Calculo PR, (Autoría propia)

El periodo de recuperación es de 3 años 6 meses.

Flujo del inversionista

FLUJOS INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$151.000,00	33134,375	33134,375	48434,375	59909,375	79034,375
Desembolso del préstamo	\$100.000,00					
Pago capital		\$-20.000,00	\$-20.000,00	\$-20.000,00	\$-20.000,00	\$-20.000,00
Pago interés (inc. aho. Imp.)		-\$11.950,00	-\$9.560,00	-\$7.170,00	-\$4.780,00	-\$2.390,00
Ahorro impuestos por intereses		\$4.331,88	\$3.465,50	\$2.599,13	\$1.732,75	\$866,38
FE INCREMENTAL NETO	-\$51.000,00	\$5.516,25	\$7.039,88	\$23.863,50	\$36.862,13	\$57.510,75

COSTO DE CAPITAL	10%
VALOR PRESENTE NETO	\$38.648,83
TASA INTERNA DE RETORNO	28%

Ilustración 18, Flujo Inversionista, (Autoría propia)

Como podemos observar, al igual que los flujos operativos, el VAN es positivo, por lo tanto, el inversionista debería aceptar la inversión; lo mismo sucede con el TIR, en donde el porcentaje es mayor a "k" (10%), por lo tanto, la inversión es aceptada.

Análisis de escenarios/sensibilidad

ANÁLISIS SENSIBILIDAD							
Año	1	2	3	4	5	6	7
No. Clientes	2	4	5	6	7	10	12
Precio	4000	4000	4000	4000	4000	4500	4500
Ventas	8000	16000	20000	24000	28000	45000	54000
Costos fijos excepto depreciación	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Depreciación	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00
Utilidad Operativa	-\$1.750,00	\$6.250,00	\$10.250,00	\$14.250,00	\$18.250,00	\$35.250,00	\$44.250,00
Impuestos y participaciones	-\$634,38	\$2.265,63	\$3.715,63	\$5.165,63	\$6.615,63	\$12.778,13	\$16.040,63
Utilidad Neta	-\$1.115,63	\$3.984,38	\$6.534,38	\$9.084,38	\$11.634,38	\$22.471,88	\$28.209,38
Depreciación	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00	\$8.750,00
FE INCREMENTALES	\$7.634,38	\$12.734,38	\$15.284,38	\$17.834,38	\$20.384,38	\$31.221,88	\$36.959,38

Ilustración 19, Análisis de Sensibilidad, (Autoría propia)

Analizaremos el escenario en donde un competidor fuerte a nivel nacional en la asesoría a Empresas Familiares abre sus puertas en la ciudad de Cuenca, lo cual puede generar pérdida de clientes y disminución de precios.

COSTO DE CAPITAL	10%
Valor presente neto	-\$60.623,86
Tasa Interna de Retorno	-1%
PR	7,24207322

Ilustración 20, Costo de capital, (Autoría propia)

Como podemos observar, para recuperar la inversión tuvimos que proyectarnos a 7 años, ya que en el año 5 y 6 no se recuperaba la inversión.

En el presente escenario de riesgo, el VAN es negativo, por lo tanto, se rechaza el proyecto, lo mismo sucede con la TIR, en donde el porcentaje es menor a "k" (10%), por lo tanto, el proyecto se rechaza.

El Periodo de Recuperación de la inversión es de 7 años 2 meses.

El hecho de que un competidor ingrese al mercado generaría una repartición de la demanda e incluso una disputa por el precio del servicio, por lo tanto, analizamos una disminución de precios y número de clientes.

f) Conclusiones

Las empresas familiares, pilar de la economía ecuatoriana, enfrentan una serie de desafíos que ponen en riesgo su continuidad y éxito a largo plazo. A lo largo de esta investigación, se ha podido identificar que los problemas más frecuentes a los que se enfrentan estas empresas incluyen la falta de planificación sucesoria, la centralización del poder en una sola persona, y la falta de profesionalización en la gestión empresarial. Estos factores tienden a comprometer la sostenibilidad de estas, limitando su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial moderno y perpetuar su legado a lo largo de las generaciones.

La implementación del modelo de gestión administrativa propuesto en esta investigación se presenta como una solución integral para abordar las debilidades estructurales y organizativas. Este modelo no solo separa las dinámicas familiares de las operativas, sino que también profesionaliza la toma de decisiones, facilita la delegación de responsabilidades y establece una estructura formal que optimiza la eficiencia de los recursos. Al integrar una dirección estratégica, investigación, mercados, marketing y finanzas, el modelo permite a las empresas no solo superar sus retos internos, sino también adaptarse de mejor manera a un mercado cambiante.

A través del análisis y revisión de literatura existente, se ha comprobado que la adopción de protocolos familiares y la implementación de un gobierno corporativo bien definido son herramientas esenciales para garantizar la estabilidad y la continuidad generacional de las empresas familiares. Estos mecanismos establecen reglas claras para la sucesión, minimizan los conflictos internos y fortalecen la cohesión entre los miembros de la familia involucrados en la gestión de la empresa.

Además, el estudio resalta que la formalización de la gestión, mediante la profesionalización de los roles clave y la utilización de herramientas de administración empresarial.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que las empresas familiares que logran incorporar mecanismos de control estratégico y flexibilidad organizacional tienen mayores probabilidades de adaptarse a los cambios del mercado, como la digitalización y la modernización de procesos. Esto se ha visto reflejado en ejemplos de empresas que han logrado no solo sobrevivir a las transiciones generacionales, sino también mejorar su eficiencia operativa mediante la implementación de estas prácticas.

En conclusión, la investigación confirma que la aplicación de un modelo de gestión administrativa bien estructurado y adaptado a las necesidades de las empresas familiares es crucial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Este modelo les permite superar sus limitaciones internas, mejorar su competitividad, y, lo que es más importante, asegurar una transición generacional

fluida. La correcta implementación de este enfoque no solo garantiza la continuidad del negocio, sino que también lo posiciona para enfrentar los desafíos del mercado globalizado.

g) Bibliografía

- Bañegil Palacios, T. M., Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, 8, 139-150.
- Camino-Mogro, S., & Bermudez-Barreuzeta, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Echaiz Moreno, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 43(127), 101-130.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo".
- KPMG. (2017). *Barómetro europeo de la empresa familiar: Sexta edición*. KPMG.
- Maldonado Mera, B. del R., & Molina Manzano, D. A. (2020). Succession factors in family business. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*.
- Ortiz Chimbo, K., Campos Cabrera, E., Alvarado Márquez, M., & Alcívar Trejo, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(4), 12-29.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Rodríguez-García, P., & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(2), 150-166.
- Weissmantel, C. W., Beck, F., & Magalhães Mucci, D. (2023). Control mechanisms and strategic flexibility of family firms. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 63(4), 1-21.

Anexo 1.

Ejemplo de modelo de gestión administrativa para empresas familiares.

1. Estructura Organizativa

- Organigrama claro: Establecer un organigrama bien definido, donde los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia y personal externo estén claramente especificados.
- Separación entre familia y negocio: Crear una clara distinción entre las relaciones familiares y las decisiones empresariales. Es recomendable que miembros no familiares ocupen cargos clave en áreas estratégicas como finanzas, recursos humanos y operaciones, para aportar objetividad y profesionalización.

2. Gobierno Corporativo

- Consejo de Familia y Consejo de Administración: Formar un Consejo de Familia para tratar los temas emocionales y de relaciones dentro de la familia, y un Consejo de Administración para abordar los temas empresariales, financieros y estratégicos.
- Protocolo Familiar: Desarrollar un protocolo familiar que regule las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, estableciendo reglas claras sobre la sucesión, la incorporación de familiares en el negocio, y la toma de decisiones.

3. Planificación Sucesoria

- Plan de sucesión: Implementar un plan de sucesión que garantice la transición generacional de manera estructurada y previsible, evitando conflictos por la falta de preparación. Este plan debe incluir la capacitación de los herederos y un cronograma claro para el traspaso de poder.
- Evaluación de candidatos: Considerar la preparación, capacidades y deseos de los miembros familiares antes de asignarles roles dentro de la empresa.

4. Gestión Financiera

- Optimización del flujo de caja: Desarrollar estrategias para una gestión eficiente del flujo de caja, asegurando que la empresa mantenga una liquidez adecuada para operar sin sobresaltos.
- Control y auditoría interna: Implementar mecanismos de control y auditoría interna que revisen periódicamente la salud financiera de la empresa, evitando riesgos financieros que comprometan la sostenibilidad del negocio.

5. Estrategia de Crecimiento

- Diversificación: Fomentar la diversificación de productos, mercados o líneas de negocio para reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos.

- Internacionalización: Explorar oportunidades de expansión a mercados internacionales en el caso de que la empresa tenga capacidad para hacerlo, siguiendo un análisis de mercado detallado.

6. Profesionalización de la Gestión

- Capacitación continua: Promover la formación constante de los miembros familiares y no familiares en áreas de gestión, liderazgo y técnicas específicas según sus responsabilidades.
- Cultura de mérito: Asignar responsabilidades y promociones basadas en méritos y competencias, más que en lazos familiares.

7. Implementación de Tecnología

- Digitalización: Adoptar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa. Por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP) que permitan un control centralizado de las finanzas, inventario y ventas.
- Automatización: Automatizar procesos repetitivos, especialmente en áreas de contabilidad, ventas y atención al cliente, para optimizar recursos y mejorar la competitividad.