



REGISTRO EN EIPAE  
EIPAE

# **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

## **ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITULO:** *Estudio histórico de las empresas familiares  
comerciales: su origen y evolución: un enfoque  
organizacional y administrativo.*

**FECHA INICIAL:** *5 de Septiembre de 1.994*

**FECHA TERMINO:** *7 de Abril de 1995*

**EJECUTORES:** *Ing. Alfonso León G.  
Ing. Ivonne Martín*

**DIRECTORES:** *Dr. José Rivera  
Ing. Roberto Mollison*

**ESTADO:** *INFORME FINAL*

*Guayaquil-Ecuador*

## ***RESUMEN EJECUTIVO***

Las empresas familiares constituyeron el inicio de la actividad comercial, no solo en nuestro país, sino en todo el mundo, es importante por ende, conocer las características organizacionales y administrativas de las mismas, para así deducir la evolución del comercio de una área, en nuestro caso, Guayaquil, la cual se ha caracterizado por ser la capital económica del Ecuador.

Nuestro trabajo consiste en analizar un grupo de empresas del sector comercial guayaquileño, que han estado o continúan bajo el control de un grupo familiar, para lo cual hemos realizado entrevistas a principales funcionarios de cada empresa. Esperamos obtener con esta investigación descriptiva/correlacional parámetros que determinen la naturaleza de este tipo de negocios, de tal forma que nuestro trabajo se convierta en base de nuevas investigaciones de tipo explicativo.



## **INDICE**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                                    | 1  |
| <b>INDICE</b>                                               | 2  |
| <b>INTRODUCCION</b>                                         | 4  |
| I.1 FORMULACION DEL PROBLEMA                                | 4  |
| I.2 OBJETIVOS                                               | 4  |
| I.3 JUSTIFICACION                                           | 4  |
| I.4 CONTEXTO                                                | 4  |
| I.5 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS                              | 6  |
| I.6 VARIABLES PRINCIPALES                                   | 6  |
| I.7 METODOLOGIA                                             | 7  |
| I.8 TIPO DE INVESTIGACION                                   | 8  |
| <b>MARCO TEORICO</b>                                        | 9  |
| <b>DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS</b>                          | 13 |
| III.1 BRIZ SANCHEZ                                          | 13 |
| III.2 MANUFACTURAS LEON B                                   | 14 |
| III.3 COMERCIAL 3B                                          | 14 |
| III.4 FABRICA DE FIDEOS "EL REY" CIA LTDA                   | 15 |
| III.5 FARINCORP S.A.                                        | 16 |
| III.6 L. HENRIQUES & CIA. S. A.                             | 16 |
| III.7 FARMAYALA S. A.                                       | 17 |
| III.8 OFFSET ABBAD                                          | 17 |
| III.9 EUROCOMERCIAL C.A.                                    | 18 |
| III.10 PRODUCTORA CARTONERA S.A.                            | 19 |
| III.11 FABRICA DE PAPEL LA REFORMA                          | 19 |
| III.12 REY BANANO DEL PACIFICO                              | 20 |
| III.13 IDASA                                                | 20 |
| III.14 COMISARIATOS EL CONQUISTADOR                         | 21 |
| III.15 ECUAQUIMICA                                          | 21 |
| III.16 CONAUTO                                              | 22 |
| III.17 MERCANTIL GARZOZI                                    | 22 |
| III.18 CIMERSA                                              | 23 |
| <b>ANALISIS DE LOS DATOS RECOPIADOS</b>                     | 24 |
| IV.1 FORTALEZA DE LA FAMILIA EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA. | 25 |

|        |                                                  |    |
|--------|--------------------------------------------------|----|
| IV.2   | NIVEL DE TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADAS        | 27 |
| IV.3   | NIVEL DE INVERSION DE LAS FAMILIAS               | 29 |
| IV.3.1 | INVERSION EN MANO DE OBRA                        | 29 |
| IV.3.2 | INVERSION EN MANO DE OBRA CALIFICADA             | 30 |
| IV.3.3 | INVERSIONES VARIAS                               | 30 |
| IV.3.4 | NIVEL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS                  | 32 |
| IV.4   | NIVEL DE AUTORITARISMO ADMINISTRATIVO Y EFICACIA | 33 |
| IV.5   | TAMAÑO DE LA EMPRESA                             | 34 |
| IV.6   | EFICIENCIA                                       | 36 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <i>PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES</i> | 37 |
|--------------------------------------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <i>CONCLUSIONES</i> | 38 |
|---------------------|----|

|        |                                                                                                 |    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| VI.1   | CONCLUSIONES GENERALES                                                                          | 38 |
| VI.2   | CONCLUSIONES POR OBJETIVOS                                                                      | 40 |
| VI.2.1 | NIVEL DE APORTACION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES GUAYAQUILEÑAS A LA ECONOMIA LOCAL                | 40 |
| VI.2.2 | CLASES DE EMPRESAS FAMILIARES EXISTENTES EN EL SECTOR COMERCIAL                                 | 40 |
| VI.2.3 | CARACTERISTICAS EXISTENTES EN UNA FAMILIA QUE CONTROLA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL           | 40 |
| VI.2.4 | CARACTERISTICAS COMUNES DE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES | 41 |
| VI.2.5 | FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN EXITO O FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES             | 41 |
| VI.2.6 | PROCESO DE FORMACION DE ALGUNAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES                                 | 41 |
| VI.2.7 | TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES                                                           | 42 |
| VI.3   | CONCLUSIONES POR HIPOTESIS                                                                      | 43 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| <i>RECOMENDACIONES</i> | 45 |
|------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <i>BIBLIOGRAFIA</i> | 46 |
|---------------------|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| <i>ANEXO I ENCUESTA</i> | 47 |
|-------------------------|----|

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| <i>ANEXO II CUADROS DE LAS ENCUESTAS</i> | 52 |
|------------------------------------------|----|



# **I INTRODUCCION**

## **I.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

El propósito de esta investigación es realizar un estudio de las características organizacionales de empresas comerciales familiares en Guayaquil.

## **I.2 OBJETIVOS**

- ❧ Determinar el nivel de aportación de las empresas familiares guayaquileñas a la economía local.
- ❧ Dado como marco geográfico la ciudad de Guayaquil, identificar las clases de empresas familiares existentes en el sector comercial.
- ❧ Tipificar las características existentes en una familia que controla una empresa familiar comercial
- ❧ Identificar las características comunes de los estilos de Administración de las empresas Familiares comerciales.
- ❧ Identificar factores que han influido en el éxito o fracaso de las empresas comerciales familiares
- ❧ Identificar el proceso de formación de algunas empresas familiares comerciales.

## **I.3 JUSTIFICACION**

Al realizar esta investigación pretendemos obtener información de las empresas en Guayaquil, de hecho, un alto porcentaje de las empresas guayaquileñas nacieron como empresas familiares y muchas de ellas continúan siéndolo. Esto implica que haciendo un análisis sobre el origen, formación y factores de éxito y fracaso de estas empresas, podríamos conocer como actúan gran parte de las empresas de la ciudad.

Además este estudio tendería a convertirse en un espejo en el cual los empresarios pueden verse y poder rectificar errores que posiblemente han cometido otras empresas. Incluso permitiría a nuevos empresarios a seguir la ruta que llevó a empresas exitosas a un lugar de renombre en el mercado, y evitar aquellos tropiezos que provocaron que otras empresas exitosas perdieran su sitio.

## **I.4 CONTEXTO**

Desde los inicios de la vida republicana en nuestro país, podemos determinar la importancia de la presencia de las empresas familiares para el desarrollo de la economía. Durante el auge de la producción cacaotera (1880-1920), las haciendas familiares fueron los principales núcleos agroexportadores y bases de la economía nacional. Lo propio ocurrió durante el auge bananero (1948 -1965).

En el sector comercial a principios del siglo XX, era típica la importación de insumos, distribuidos en almacenes de propiedad de inmigrantes europeos como Herman Moeller, Juan Kruger, Max Müller, Segale, etc., quienes debido a su ascendencia tenían relaciones comerciales en sus respectivos países de origen y ejercían un control directo en los negocios.

Es el sector comercial importador de Guayaquil uno de los más importantes del país. Luis Fierro Carrión, en su libro Los Grupos Financieros del Ecuador, afirma que la escasas limitaciones impuestas para el ingreso de nuevas empresas al mercado, debido a los reducidos montos de activos y capital, ha permitido una relativa dispersión del sector, al existir 3461 empresas que reportan a la Superintendencia de Compañías, y más de cien mil establecimientos según el Censo Económico de 1980 (3.381 establecimientos de comercio al por mayor, 79.080 de comercio al por menor y 19.344 restaurantes y hoteles) , único disponible en el INEC hasta la fecha.

El censo económico de 1980 incluye a todos los “establecimientos económicos” y no necesariamente aquellos supeditados a la Superintendencia de Compañías. El INEC definió como establecimiento grande a aquellos que emplean a más de 10 trabajadores, en base a este criterio, encontró 3.763 establecimientos grandes, que representan los siguientes porcentajes del total de 157.004 establecimientos económicos: 2.4% del total de establecimientos; 75.9% de la producción Total, 82.2% del valor agregado; 37.4% del personal ocupado; y 84.8% de las remuneraciones.

El desarrollo industrial fue tardío en nuestro país, tal como lo anota Luis Fierro en Los Grupos Financieros del Ecuador, el desarrollo adquirió impulso únicamente en las últimas cuatro décadas, y fue la importación de productos suntuarios y de consumo el principal obstáculo para el desarrollo de la industria local. En este período los importadores fueron sustituyendo parte de las importaciones por productos fabricados localmente como galletas, fideos, chocolates y cigarrillos, secundado por el auge cacaotero y tabacalero.

Los principales sectores comerciales existentes son:

- ❧ Sector Agropecuarios. Se destacan empresas agroexportadoras, (Noboa, Standard Fruit, Prodec, Orobanana, Ontaneda, Reybanpac, Ultramares), en otro rubro sobresale la importadora de trigo Ecuagran.
- ❧ Productos Químicos.- Tienen el predominio las empresas del Grupo Herold: Conauto y Ecuaquímica, INTEROC (Richard O. Custer), distribuidora de lubricantes Febres Cordero, Ponce Yopez.
- ❧ Maquinaria y Equipo. Existen numerosas importadoras y distribuidoras de bienes de capital, entre las cuales sobresalen Cepsa, Teojama, Automotores Continental, Ayasa, Mecanos, Autocom; en vehículos. MACOSA,



importadora de equipos de computación. MAVESA (que empezó como empresa familiar), MADESA, en Maquinarias y Equipos

- ❧ Productos Alimenticios Dispacif, Andina, licores, en supermercados tenemos a Mi Comisariato, y Comisariatos el Conquistador
- ❧ Artículos Domésticos: Almacenes De Pratti, Briz Sánchez.

## **I.5 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS**

- ❧ En las Empresas comerciales Familiares la toma de decisiones centralizadas depende del grado de fortaleza de la familia en la empresa.
- ❧ El Nivel de Gastos e Inversiones, ya sea en activos o en personal en las empresas familiares comerciales se reduce mientras la familia posee mayor poder de decisión.
- ❧ En las empresas familiares comerciales se necesita una forma de administración autoritaria o rígida para su desenvolverse eficazmente.
- ❧ A medida que la organización familiar crece su nivel de dependencia debería de bajar para aumentar su eficiencia. La empresa familiar de gran tamaño y de alto nivel de dependencia no es eficiente.

## **I.6 VARIABLES PRINCIPALES**

- ❧ **Grado de fortaleza de la familia en la empresa.-** Esta variable ha sido previamente definida en el marco teórico como el nivel de dependencia de la empresa a la familia, nos indica la influencia de un grupo social familiar dentro de un grupo económico que es la empresa. Para medir este nivel vamos a necesitar el número de miembros de la familia que intervienen en la empresa, el grado de parentesco entre los miembros que actúan en la empresa, el tiempo que destina los miembros de la familia involucrados en la empresa. El nivel de importancia de las actividades que desempeñen los integrantes de la familia en la empresa. Esta información la vamos a obtener a través de la encuesta, en la segunda parte que trata de los datos de la familia.
- ❧ **Nivel de Toma de Decisiones centralizadas.-** Una estructura organizacional centralizada es aquella en la que las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona. En este caso, necesitaríamos saber si los cargos de toma de decisiones están ocupados por miembros de la familia. De tal forma que el órgano decisor sería la familia. Esto lo vamos a obtener a través de los cargos o niveles que ocupa la misma, y si esta es dueña de la mayor parte de la empresa.
- ❧ **Nivel de Gastos e Inversiones.-** El nivel de gastos e inversiones útiles a la empresa indica el desembolso de efectivo que comúnmente realiza la empresa, ya sea en gastos o inversiones. Para esto se necesitará saber el nivel de ingresos del personal de la empresa, monto y el destino de las compras de



activos, y uso de los valores de gastos. Esto lo podemos obtener en un parámetro porcentual en la encuesta en la parte correspondiente a los datos de la empresa.

✧ **Nivel de Autoritarismo Administrativo.-** La administración autoritaria se caracteriza por la comunicación Jefe-empleado de una sola vía, existen las órdenes del jefe hacia el empleado pero no existe la retroalimentación del empleado al jefe para mejorar el proceso o las órdenes. Esto lo obtendremos preguntándole a un jefe y a un gerente si considera que sus subalternos necesitan o no instrucciones directas y fijas, esta pregunta se encuentra en la segunda parte del cuestionario, pregunta 27.

✧ **Eficacia.-** Es la capacidad de terminar los objetivos apropiados, es decir hacer las cosas correctas. Esto lo vamos a obtener pidiéndole a un jefe y a un gerente su opinión de la importancia de su personal entre varios elementos productivos, en la pregunta 29.

✧ **Eficiencia.-** Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización, hacer bien las cosas. Esto lo obtendremos a través de las utilidades y de las ventas preguntas 14 y 15, correspondiente a situación económica.

✧ **Tamaño de la Empresa .-** Indica el grado de desarrollo de la empresa en diferentes niveles, organizacional, económico y físico. Para esto se necesitarían el monto de ventas del último año (1994), La estructura organizacional, la cantidad de personal, orientación de la estrategia. Esta información la obtenemos a través de las preguntas 17 y 18 en la parte de tamaño de la empresa.

## **I.7 METODOLOGIA**

Para realizar esta investigación se van a realizar visitas a empresas familiares para recabar la información necesaria. En cada empresa se realizarían dos entrevistas a dos diferentes niveles: Nivel de mando medio y Nivel de mando de Alta Gerencia. Cada entrevista consistiría en llenar un cuestionario de datos y recabar datos si éstos están disponibles para el público.

El cuestionario (ANEXO I) es de tipo mixto con formularios para llenar por los encuestadores, preguntas abiertas y preguntas cerradas, las preguntas cerradas han sido clasificadas en grupos lógicos de información para facilitar al encuestado la coordinación de las ideas, y han sido precodificadas para cada variable a medir. Las preguntas abiertas serían sintetizadas para un análisis cualitativo posterior.

Luego de recabar esta información será necesario sumarizar la historia de las empresas y la información biográfica de la familia.

## ***1.8 TIPO DE INVESTIGACION***

Nuestra investigación se inicia como descriptiva, debido a que realizamos un análisis de cómo son y cómo se manejan las empresas entrevistadas. Luego finalizará como descriptiva/correlacional, ya que pretende estudiar el grado de fortaleza de la familia que controla la empresa, el tamaño del negocio y el nivel de autoritarismo administrativo para luego relacionarlo con el nivel de toma de decisiones centralizada, el nivel de gastos e inversiones, la eficacia y la eficiencia de la empresa.



## **II MARCO TEÓRICO**

Si nos regimos a nuestros conocimientos, una empresa es institución que produce bienes y/o servicios, en forma efectiva y eficiente para poder así satisfacer las necesidades de una población en particular. Es importante destacar que en general una empresa se guía por objetivos, premisas, estrategias y direcciones.

Una familia, en cambio es una institución cuya función es la de existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, tal como disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad, es por ende una estructura en la cual las relaciones son básicamente emocionales.

Al tratar por ende de definir una empresa familiar tratamos de unir dos estructuras cuyas decisiones son tomadas en diferente forma, un punto de vista racional y desde un punto de vista emocional. Es por eso que al tratar de obtener un concepto de lo que es una empresa familiar, se puede encontrar uno con diferentes definiciones, por ejemplo la de Donnelley (1964), Schumann (1981) y De Carlos (1988) dicen que una empresa familiar es en la que un grupo con cierto grado de consanguinidad posee la propiedad y la dirección de la misma, esta familia, además, debería de tener por lo menos dos generaciones con la empresa.

Otros en cambio no están de acuerdo que se necesitan de por lo menos dos generaciones para que la empresa sea familiar. Basta que la familia sea un factor importante ya sea en la propiedad de la empresa, en el proceso de toma de decisiones o parte importante de la gestión de la política de la empresa para que pueda ser llamada "familiar"

Existen, por ende, varios factores a considerar cuando tratamos de definir a una empresa como familiar, de tal forma que no sería suficiente definir si dicha empresa es o no familiar, es además, imprescindible definir el grado de incidencia que posee la familia en dicha empresa. Para esto es importante definir cuales variables son las que van a definir la ponderación.

Según Acuña y Olavarrieta afirman en su obra "Empresas Familiares: Características y su diversidad" tenemos dos dimensiones por las cuales medir a estas empresas: a través de el grado de desarrollo y el nivel de dependencia de la familia con respecto a la empresa.

Con respecto al **grado de desarrollo** se tendrían tres fases:

**Formación.-** Es la etapa inicial en la cual una empresa se caracteriza por la baja formalización de las estructuras, estrategias y sistemas. Dirigiéndose el recurso humano de la empresa a la operación de la misma, dejando de lado estrategias y administración.

**Consolidación.-** en esta etapa los administradores trata de aumentar la eficiencia de las operaciones de tal forma que aumente la potencialidad de la empresa y poder obtener una

parte del mercado. La administración se caracteriza por planificar a mediano plazo, se plantean tácticas para conseguir objetivos puntuales.

**Desarrollo.-** En esta etapa la planificación es primordial en la vida de la empresa, se fijan metas de la empresa y estrategias para conseguirla, son planes muy ambiciosos como ampliación del mercado geográfico de la compañía o emprender nuevos negocios.

Con respecto al **nivel de dependencia** que poseen las empresas con las familias, depende de varias variables de las cuales las principales serían las siguientes:

- Cantidad de miembros de la familia que intervienen en la empresa
- El grado de parentesco
- Tiempo que destina la familia a la empresa
- Las actividades que desempeñen los integrantes de la familia en la empresa.
- El espacio físico compartido entre la familia y la empresa.

Estas variables definen la intensidad de la relación empresa-familia que Acuña y Olavarrieta en su obra "Empresas Familiares: Características y su diversidad" definen de baja intensidad y de alta intensidad.

De esta forma, utilizando la baja y alta intensidad del nivel de dependencia y el grado de desarrollo: formación, consolidación y desarrollo, se definen 6 niveles en los cuales se pueden clasificar a las empresas familiares.

## ORGANIZACION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En su sentido más general, por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente. Podemos definir la estructura organizacional como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. La estructura de una organización especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo.

Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación. Asegura la estabilidad y continuidad que le permiten sobrevivir a las llegadas y salidas de empleados y coordinar sus relaciones con el ambiente.

## ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es útil analizar la estructura organizacional a partir de los cinco elementos siguientes:

- ❖ Especialización de actividades
- ❖ Estandarización de actividades
- ❖ Coordinación de actividades
- ❖ Centralización y Descentralización de la toma de decisiones
- ❖ Tamaño de la unidad de trabajo



## DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los gerentes estructuran la organización total y sus subunidades para que sean congruentes con sus objetivos recursos y ambientes, tanto el interno como el externo. Las cuatro determinantes fundamentales de la estructura organizacional son : estrategia, o planes para alcanzar los objetivos de la compañía; la tecnología utilizada para poner en práctica la estrategia; las personas que trabajan en todos los niveles y sus funciones; y el tamaño de la organización total.

## DEPARTAMENTALIZACION

Las funciones de los empleados necesitan dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. Quienes cumplen funciones relacionadas entre sí suelen compartir un área común de trabajo y constituir una unidad de trabajo. La eficiencia del flujo de éste se basa en una integración adecuada de las unidades de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de las tareas deberían desembocar en estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

## EL ORGANIGRAMA

A medida que crece una compañía aumenta también el número de unidades y subunidades, agregándose los estratos de supervisión. Tanto los gerentes como los subordinados se alejan cada vez más de los resultados finales de sus acciones. Necesitan conocer claramente como encajan sus actividades dentro de la totalidad de lo que es la organización y de lo que hace. Casi todas las estructuras organizacionales son demasiado complejas para distribuirse verbalmente. Para mostrar la estructura, los gerentes acostumbran a dibujar un organigrama, el cual muestra gráficamente las funciones, departamento o posiciones de la organización y como están relacionados. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

El organigrama muestra cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización:

División del trabajo. Cada casilla representa al individuo o subunidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la empresa.

Gerentes y subordinados. Las líneas llenas indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados).

Tipo de trabajo que se ejecuta. Las etiquetas o descripciones de las casillas indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad.

Agrupación de los segmentos de trabajo. La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional.

Niveles gerenciales. La gráfica indica no solo los gerentes y subordinados individuales, sino también todas la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, si importar el sitio del organigrama donde aparezcan.



## ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACION

La estructura formal de una compañía puede mostrarse en un organigrama que identifique la división del trabajo, los gerentes y subordinados, los tipos de trabajo ejecutado, el agrupamiento del trabajo y los niveles gerenciales. Hay tres tipos de estructura de organización formal: La estructura funcional está organizada según las clases de actividad; la autoridad tiende a estar centralizada y las destrezas especializadas pueden ser desarrolladas y conservadas. En la organización por producto/mercado, se agrupan las distintas actividades relacionadas con un solo mercado o con un conjunto de productos; hay mayor coordinación de las actividades y responsabilidad, pero es probable la duplicación de los recursos humanos. La organización matricial trata de evitar las desventajas de ambas estructuras combinando los departamentos funcionales con equipos de proyectos. Los empleado "reportan" tanto a un gerente funcional como a un gerente de proyecto. Aunque de diseño y realización complicados, la estructura organizacional matricial está resultando eficaz para el manejo de proyectos complejos.

## ORGANIZACION INFORMAL

La organización informal coexiste con la formal. Consta de relaciones interpersonales y de líneas de comunicación que inevitablemente se presentan cuando las personas trabajan juntas. Todos los aspectos de la organización (su estrategia, personal, tecnología, etc.) han de tenerse en cuenta al seleccionar la estructura adecuada.

### **III DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS**

#### **III.1 BRIZ SANCHEZ**

La empresa fue fundada el 22 de agosto de 1922 por el Sr. Florentino Briz Sánchez, y se dedica a la venta de diversos artículos de vestir como son: telas, botones, cierres, zapatos, cosméticos, y prendas confeccionadas. Pero su principal rubro de ventas son las telas tanto importadas como nacionales.

Al morir el Sr. Briz Sánchez la empresa estuvo a cargo de su hijo Antonio Briz durante cinco años, luego la manejaron los primos y cuñados Néstor Briz Otero y Florentino Briz Muñoz durante trece años, hasta que finalmente desde hace un año la empresa es manejada por Néstor Briz Otero.

En el tiempo en que los primos manejaban la empresa se suscitaron muchos problemas de rivalidad, no pudiéndose gerenciar adecuadamente, pues el uno contradecía lo que el otro proponía y viceversa. Como resultado de lo anterior el desarrollo de la empresa no fue el deseado ni el esperado, incluso el ambiente laboral reinante era tenso, hasta que Florentino decidió retirarse de la empresa administrativamente.

Briz Sánchez tiene cuatro almacenes cuyos gerentes son:

- ❧ El Sr. José Moreno Briz , primo del Sr. Néstor Briz, atiende el local ubicado en el centro de Guayaquil.
- ❧ La Sra. Lourdes Moreno, cuñada del Sr. Néstor Briz, es reponsable del local ubicado en la ciudadela Kennedy.
- ❧ El Sr. Mauricio Cordero, primo de Néstor Briz, maneja el local ubicado en la ciudadela Alborada
- ❧ El Sr. Dimas Diez, amigo del Sr. Néstor Briz, administra el local que se encuentra en el sur de la ciudad.

Néstor Briz tiene cuatro hijas cuyas profesiones son: abogada, ingeniera comercial , publicista y estudiante, respectivamente. Las hijas mayores trabajan a medio tiempo en Briz Sánchez y sus estudios de especialización los han realizado en el exterior.

La madre del Sr. Néstor Briz, Sra. María Otero de Briz es la Presidenta del Directorio pero no desempeña otras responsabilidades. El directorio confía ciegamente en Néstor Briz y sus decisiones.

A partir que Néstor Briz tomó el mando el objetivo de la empresa ha sido concientizar al personal y cambiar la imagen del negocio para llegar a otro sector de mercado ( clase media y alta).



### **III.2 MANUFACTURAS LEON B**

Esta empresa fue fundada en Enero de 1977 por Doña Cecilia Terán de Andrade y León Benigno Andrade cuyo sector productivo es el artesanal, puesto que se dedican al diseño y confección de uniformes especiales como son los de los médicos, enfermeras y abrigos para bodegas de frío, pero la mayoría de sus materiales son importados.

Las empresas artesanales tienen algunos beneficios como son el que no están obligada a presentar balances a la Superintendencia de Compañías, por lo tanto no están sujetas a fiscalización. Además la compañía no tiene acciones en el mercado bursátil.

Por ley este tipo de negocios pueden pagar por obra, pero le dan a sus empleados comida y uniforme y todos están afiliados al Seguro Social, pues las obreras realizan trabajos riesgosos con las diferentes máquinas de corte y confección. Para las épocas de mayor demanda contratan servicios prestados pero de igual forma los empleados son afiliados al IESS.

Esta empresa tiene un amplio mercado pues no tiene competencia en la ciudad, casi todos los accesorios de vestimenta médica son traídos de afuera a unos precios elevados, incluso se ha vendido inventario para ser llevado a Argentina y Venezuela.

Sin embargo a pesar de lo antes mencionadol la empresa no ha crecido lo suficiente y esto ha sido debido a conflictos familiares entre los esposos Andrade que han tenido objetivos prioritarios siempre diferentes, lo cual ha ocasionado que no se hayan realizado grandes inversiones en función del crecimiento de la empresa.

### **III.3 COMERCIAL 3B**

Comercial 3B fue fundada hace veintisiete años por el Abg. Bismarck Izquierdo y su esposa, quienes comenzaron la empresa con máquinas prestada y comprando materia prima a Colombia, su línea básicamente es ropa interior para hombres, mujeres y niños.

El grupo Comercial 3B está conformado actualmente por:

- ❧ Manufacturas Brunett
- ❧ Induconsa: que empezó como una sociedad con Colombianos pero luego el Abg. compró todas las acciones.

- ❧ Manufacturas Ecuatorianas
- ❧ Cortes Industriales
- ❧ Estampados nacionales: Creada por el Sr. Raymer Doge y luego el Abg. Izquierdo adquirió todas las acciones.
- ❧ Nané Industrias de la Confección
- ❧ Comercial 3B
- ❧ Census
- ❧ Textiles Chongón
- ❧ Hilos Eldán
- ❧ Taller Mecánico

El Abg. tiene tres hijos: dos mujeres y un varón. Las hijas entraron a trabajar en el grupo en 1991 teniendo a su cargo a Nané, Textiles Chongón e Hilos Eldán.

Las hijas no tienen instrucción superior por lo cual surgieron muchos problemas administrativos, los jefes de área se quejaban e iban a hablar directamente con el Abg., omitiendo la jerarquía, incluso hubo un problema grave de desfallo en una de las empresas manejadas por las hijas, por lo cual el Abg. decidió autoritariamente sacar a sus hijas de la gerencia de estas empresas a partir de enero de 1995, lo cual ocasionó mucho resentimiento y conflictos de índole familiar que sin lugar a duda afectaron el desarrollo de la empresa.

El ideal del Abg. Izquierdo ha sido y será siempre tener a toda la familia unida y que sus hijos manejen el imperio que él ha forjado.

El Abg. Izquierdo anota que en la industria de la confección en el Ecuador falta personal capacitado en lo que se refiere de mandos medios hacia arriba en las áreas de producción y mercadeo, por lo tanto ha tenido que importar personal calificado de Colombia; país que se caracteriza por tener un recurso humano con gran experiencia en la confección.

#### **III.4 FABRICA DE FIDEOS "EL REY" CIA LTDA**

Fue fundada en 1975 por el Sr. Chiang y su esposa y su sector productivo es el alimenticio, fabricando fideos de diversas formas que son vendidos en los diferentes mercados de la ciudad.

EL Sr. Chiang siempre ha tenido un poder visionario para los negocios pues en el tiempo que tiene la empresa, ésta se ha desarrollado mucho llegando a ser su producto uno de los más comprados actualmente. El Sr. Chiang piensa que la continuación de su empresa será su hijo a quien se ha esmerado en educar y capacitar para que algún día este al frente de la compañía, aunque actualmente realiza las funciones de Gerente de Operaciones de la empresa.



### **III.5 FARINCORP S.A.**

Es una empresa nueva fundada en Octubre de 1992 por el Sr. José Ricaurte y su hijo. Con apenas dos años y medio es una empresa con grandes perspectivas, está dedicada a la distribución de productos de salud ( medicamentos varios) y cuidado personal de las más reconocidas Fábricas y Laboratorios.

El Sr. Ricaurte tiene una vasta experiencia en productos farmacéuticos pues por años laboró en uno de los más grandes Laboratorios del país.

Actualmente la nuera del Sr. Ricaurte, quien es economista, es la Gerente General de la empresa y tanto él como su hijo realizan labor de asesoría externa en la empresa; su hijo con conocimientos de computación le ha dado un toque de modernidad a la empresa sin mayores costos de inversión.

Por ser una empresa pequeña el personal es reducido, sólo el área de ventas que es la base de la empresa, es la que mayor personal tiene, divididos en zonas para captar el mayor potencial de ventas y evitar conflicto de cruce de clientes.

### **III.6 L. HENRIQUES & CIA. S. A.**

La empresa fue fundada en 1940 por la familia Henriques Dean, la misma que se dedica a la venta de piezas y partes para los mercados industrial, ferretero, automotriz y de consumo casero, todas importadas principalmente de Estados Unidos.

La familia Henriques Dean tuvo un hijo Teodoro Henriques quién manejó la empresa hasta quince años atrás en que falleció; él se estaba casado con la Sra. María Leonor de Henriques cuyo hijo, Marcelo Alvear, actualmente está manejando la compañía.

Desde que Marcelo tomó las riendas de la empresa está ha crecido notablemente, innovándose a cada instante. Marcelo es joven y tiene algunos estudios en el exterior y al morir su padrastro regresó a Ecuador para hacerse cargo de la empresa.

El organigrama de la empresa es sencillo y horizontal, a pesar de ser una empresa tan grande tiene a penas cuatro gerencias principales:

 Gerencia General a cargo de Marcelo Alvear

- ❧ Gerencia Financiera y Administrativa
- ❧ Gerencia de Mercadeo y Ventas a cargo de Carlos Iturralde quién también tiene acciones de la compañía.
- ❧ Gerencia de Sistemas y Proyectos a cargo de José Herrera.

El resto son divisiones pequeñas con sus respectivos jefes: Industrial, Consumo, Despacho y Cobro, Automotriz, Ferretería, Compras y Bodega.

### **III.7 FARMAYALA S. A.**

Farmayala fue fundada el 17 de diciembre de 1958 por el Sr. Rafael Ayala y su esposa Cecilia Salcedo de Ayala y está dedicada a la fabricación de medicamentos con materia prima comprada afuera o de los principales Laboratorios y además la distribución de los mismos.

El grupo Farmayala está conformada por:

- ❧ Laboratorios Italfarma
- ❧ Ayala Salcedo S.A.
- ❧ Euroforma S.A.

El matrimonio Ayala Salcedo tiene tres hijos varones todos especializados con masterados en el exterior:

- ❧ Mauricio Ayala que es el Vicepresidente Ejecutivo
- ❧ Mario Ayala que es el Gerente de Marketing y Ventas
- ❧ Roberto Ayala que actualmente se encuentra en el exterior finalizando un postgrado, a pero cuando retorne será el Gerente Administrativo y Financiero.

Estos jóvenes y talentosos profesionales han llegado a la empresa con ideas innovadoras a las cuales el padre no se opone porque confía en sus hijos, desde que ellos están, dice él mismo. la empresa se ha vuelto más moderna, tecnificada e impulsiva; ha sido un cambio favorable para el crecimiento de la misma.

### **III.8 OFFSET ABBAD**

Esta empresa fue fundada en 1957 por la familia Abad, la cual la sigue administrando; su sector productivo es la industria gráfica (impresión de propagandas, invitaciones, tarjetas, etc.).



Este es un claro ejemplo de una empresa netamente familiar donde más de 20 miembros laboran en ella; por lo tanto es netamente cerrada, pues las decisiones y los grandes puestos son de la familia.

Actualmente una vez pasada la recesión del conflicto fronterizo con Perú (Enero - Marzo 1995) están con grandes perspectivas de crecimiento, se encuentran construyendo otro edificio para la instalación de nueva maquinaria que ya está comprada. Debido a que el mercado gráfico evoluciona con la tecnología, ellos deben estarse innovando constantemente para tener los mejores servicios y calidad a sus clientes. Sin embargo han descuidado otros puntos como son los de tecnificarse computacionalmente para tener sistemas más eficientes de pedidos, cobros, despachos, contabilidad, etc que son puntos vitales para la modernización de una empresa.

### **III.9 EUROCOMERCIAL C.A.**

Fundada en 1979 por el Sr. Luis Maridueña, esta compañía se dedica al comercio de maquinaria Agroindustrial, sus clientes son principalmente piladoras de arroz e ingenios Azucareros. Sus proveedores principales son de Asia, Estados Unidos y de Alemania. Actualmente ha aumentado sus proveedores trayendo maquinaria de Colombia, de esta forma, realizando alianzas con compañías colombianas ha precavido en cierta forma el ingreso de Compañías de este país al establecerse la apertura del Pacto Andino.

Con respecto al tamaño de la empresa, podemos decir que en la actualidad posee dos oficinas una en Guayaquil y otra en Milagro, lugares en donde se centran la mayoría de sus clientes. Como personal permanente tiene 10 personas, sin embargo posee personal técnico, que con los que mantiene relación por servicios prestados. Sin embargo a pesar del poco personal que tiene, el período pasado reportó ventas a niveles de dos mil quinientos millones de sucres, esto representa un elevado ingreso per cápita de la empresa.

En la actualidad Luis Maridueña continúa como Gerente de la compañía, su esposa hace las funciones de Presidente, su hijo realiza las funciones de Asistente de Gerencia, ambos laboran en la empresa a tiempo completo, mientras la esposa del Sr. Maridueña realiza las funciones de presidente de la compañía, y sus dos hijas llevan la contabilidad. Sin embargo no laboran a tiempo completo debido a que se ocupan de otra compañía de su propiedad.

Según el hijo del Sr. Maridueña, la calidad tanto de los productos como los del servicio del personal técnico ha sido su estrategia principal que los ha llevado al lugar que ocupan en el mercado, de tal forma que los clientes satisfechos sean la mejor publicidad que pudieran tener.



### **III.10 PRODUCTORA CARTONERA S.A.**

PROCARSA fue fundada por la familia Jouvín como parte del grupo paplero La Reforma, y hasta dos años atrás ha estado bajo el control de los herederos de esta familia, en sociedad con la Standard Fruit; esta transnacional ha estado interesada desde hace cierto tiempo atrás en la adquisición total de la empresa, sin embargo debido a la legislación ecuatoriana, que prohibía que una empresa extranjera comprara la totalidad de una empresa nacional, esto no ha sido posible. Ahora con la expedición de la Ley de Mercado de Valores y los cambios realizados a la legislación, Standard Fruit ha comprado la totalidad del paquete accionario de la empresa, dejando de ser PROCARSA una empresa familiar y convertirse en parte de la transnacional antes mencionada.

Antes de realizar el traspaso de la compañía, la familia había realizado una gran inversión en la construcción de una nueva planta, considerada hoy en día como una de las mejores en la zona. Además se entregó la compañía libre de problemas y amenazas laborales. Inclusive se inició el proceso de implantación de normas de calidad.

Una vez que Standard tomó el control de la fábrica realizó una nueva inversión en maquinarias de producción, terminó de implantar las normas de Calidad Total que se está llevando en todas las compañías de la Transnacional. Según los datos recabados, a pesar de las grandes inversiones que realizó Standard Fruit, en los tres primeros meses ya presentó utilidades. Cabe indicar que su mercado no es únicamente para abastecer las necesidades de la transnacional, sino que también posee todavía su cartera de otros clientes que absorbe aproximadamente el 40% de su producción.

### **III.11 FABRICA DE PAPEL LA REFORMA**

Fundada por el grupo Jouvín en 1971, pasó a manos de la familia Amador por herencia y adquisición de acciones. Hace tres años se realizó una gran inversión con la construcción de una gran fábrica en Babahoyo. Un miembro de la familia realiza viajes semanales de tres días a esta fábrica para realizar labores administrativas. Sin embargo esta fábrica ha tenido unos retrasos en la concertación de los objetivos. Actualmente se plantean cómo aumentar su nivel de productividad a un 90% a través de mejoras en sus líneas de producción, reducción en sus costos operativos.

Para conseguir estos objetivos es necesario, según la opinión de miembros de la familia un aumento de capital, por lo que estarían dispuestos a realizar alianzas estratégicas con nuevos socios interesados en el mercado paplero.



### **III.12 REY BANANO DEL PACIFICO**

Esta compañía fue fundada por Segundo Wong Mayorga, conocido empresario de Guayaquil, y se encarga de comercializar el banano, a nivel internacional, de las distintas haciendas que pertenecen al grupo Wong.

Un punto recalable que tiene esta familia es la visión para los negocios, por ejemplo, el año pasado, existió una situación muy difícil para el sector bananero cuando la Comunidad Económica Europea puso restricciones arancelarias al banano, mientras el sector bananero se preocupaba por tal medida, Reybanpac, realizaba negocios en mercados no tradicionales como Arabia o Rusia.

Otro ejemplo de la visión que mencionábamos anteriormente es la integración vertical que se ha estado realizando, Hace dos años adquirieron Cartonera Andina, para la reducción de los costos de empaque, no solamente se consiguieron los objetivos de reducción de costos, sino que se ha tenido excelentes ingresos con la venta de la producción que no es destinada para uso interno.

Además en 1994 se adquirió, como es de conocimiento general, FERTISA, una fábrica de fertilizantes que era manejada por el estado. Actualmente, de la misma forma que en Cartonera Andina, Fertisa produce buenos ingresos con la venta de urea y otros fertilizantes.

En los planes futuros de la compañía están la adquisición de una empresa naviera para la reducción de los costos de transporte. Esta visión de Negocios, junto a una política tradicionalista de reducción de costos ha llevado a la empresa en ser la tercera de importancia en su línea, en nuestro país.

### **III.13 IDASA**

Esta es una compañía pequeña fundada en 1972 y que tiene como objetivo la comercialización de repuestos automotrices, principalmente de modelos norteamericanos, debido a la restricción de importación de vehículos, este fue un mercado protegido, a pesar de la alta competencia existente.

Una vez que se abrió la importación de automóviles, no solamente se afectó el mercado de vehículos, sino también el mercado de repuestos, con la aparición de automóviles japoneses, franceses, alemanes, son mayores los riesgos de perder mercado si es que no se realizan altas inversiones en repuestos de esta líneas de otros países; tal vez esta pareciera la solución, sin embargo el remedio podría ser más perjudicial que la enfermedad. Los repuestos son un mercado muy difícil,

debido a que su período de recuperación de capital puede ser tan grande que podría ser mortal. Es común que más del 50% del inventario se vuelva obsoleto y difícil de vender en corto tiempo.

La compañía ha aumentado sus líneas de repuestos, sin embargo las dificultades antes mencionadas están haciendo considerar a la familia en reducir el tamaño de la empresa y realizar inversiones en otras áreas que sean más rentables.

### **III.14 COMISARIATOS EL CONQUISTADOR**

Esta cadena de supermercados fue fundada el 10 de Diciembre de 1970 por el Sr. Carlos Miranda. Orientada al sector de clase media, tuvo hace dos años una reorganización estratégica de sus locales, de los cuatro locales en Guayaquil, se cerraron dos para poder abrir dos en Quito, para lo cual se realizaron préstamos de corto plazo renovables que se han venido pagando hasta la fecha.

Los ajustes económicos realizados por el gobierno y el problema limítrofe de los últimos meses han provocado en la clase media especulaciones que han afectado sensiblemente el nivel de las ventas, complicado de este modo el pago de los gastos financieros incurridos.

Además el año anterior, la compañía fue afectada por el fallecimiento del patriarca de la familia, Sr. Carlos Miranda. Definitivamente un duro golpe para la familia. El Sr. Miranda además había fundado otras compañías como Carmiranda S.A., Café El Conquistador y Fantasías del Conquistador.

### **III.15 ECUAQUIMICA**

Ecuauímica es una empresa que actualmente ocupa el segundo lugar en la distribución de productos agroquímicos del país, distribuye además líneas farmacéuticas. Fue constituida en 1970, sin embargo su historia se remonta a 1864, cuando se funda la Sociedad comercial Norberto Ossa, compuesta por Inmigrantes Suizos. En los incendios ocurridos en Guayaquil a principios de siglo, la compañía Norberto Ossa fue afectada, de tal forma que fue sucedida por la compañía Max Müller, Sucesores de Norberto Ossa.

Debido al gran éxito de esta Compañía y a su rápido crecimiento, el directorio decidió en convertir Max Müller en diferentes Empresas orientadas según las líneas manejadas, de allí nacieron importantes empresas como Ecuauímica, Cimera, Conauto, Helvetia, La Internacional, entre otras.



Ecuaquímica se ha distinguido por vender en su línea productos de alta calidad de Suiza como CIBA en el área de Agroquímicos y SANDOZ y ROCHE en el área Farmacéutica. Sin embargo la línea farmacéutica ha sido afectada con la independización de Roche a principios de los Ochenta y con la de Sandoz acaecida el año pasado. Esto ha obligado a buscar nuevas líneas, rompiendo con el esquema de líneas suizas, buscando proveedores de Chile, Venezuela y Colombia.

Además con el aumento de la competencia en el área de Agroquímicos, se ha dificultado las ventas en los recientes años, por esto la empresa ha entrado en un proceso de expansión en mercados de otras áreas como Veterinaria y Oftalmológica.

Un detalle de la empresa es que aunque no es una sola la familia la que dirige la empresa, se establece que para ocupar mandos altos de la empresa debe tenerse ascendencia suiza, el gerente actual por ejemplo es hijo del primer presidente de la compañía, sin embargo, quien es dueño de la mayor parte de las acciones, permanece en Suiza.

### **III.16 CONAUTO**

Conauto nace en 1970, como una compañía que distribuye lubricantes de la línea TEXACO, llantas, herramientas y maquinaria para Gasolineras. De la misma forma que Ecuaquímica su historia realmente empieza a finales del siglo XIX, con la Sociedad Norberto Ossa. Es en la Actualidad la compañía de mayor nivel de ventas del grupo de Max Müller.

Como su antecesor, esta compañía se ha caracterizado por brindar productos y servicio de la más alta calidad.

Además en la actualidad con el proyecto del estado de liberización del precio de la gasolina y de modernización de las gasolineras, tiene un buen mercado para las bombas que distribuye. Además siendo representante de Texaco, está entrando en el negocio de distribución de combustible, iniciando con distribución a la Industrias.

### **III.17 MERCANTIL GARZOZI**

Esta empresa fundada por el Sr. Nazri Garzozzi, distribuye los productos de laboratorios Garbu, compañía que también pertenece a esta familia. A finales de los años 60 el Sr. Garzozzi distribuía productos de cuidado personal como Shampo que hacían en su propio hogar y sus hijos distribuían el producto, obtuvieron éxito en este negocio luego consiguió la representación de la compañía alemana Wella,

para la elaboración de sus productos en forma local, para esto se construyó la fábrica que actualmente manejan sus hijos. Con el tiempo han conseguido la distribución de otras marcas de cuidado personal como Azzura.

### ***III.18 CIMERSA***

Esta compañía se dedica a la comercialización de herramientas y materiales finales de construcción, formada en 1970 a partir de la compañía Max Müller, es dirigida en la actualidad por el Sr. Max Konanz.

Hace unos años cambiaron el concepto de comercialización de sus productos con el lanzamiento de los Hipermercados de la Construcción estableciendo dos en Guayaquil y uno en Quito.



## IV ANALISIS DE LOS DATOS RECOPIRADOS

Se han analizado compañías de diferentes áreas productivas tal como indica el cuadro No. 1, de esta forma se ha logrado una muestra homogénea del sector comercial guayaquileño, incluso algunos que no se habían tomado en cuenta como un sector artesanal, comercial en Ferretería, Industria del papel y del cartón, sector bananero. Además en el gráfico No. 1 podemos ver la distribución porcentual de los sectores industriales que se han analizado.

Prácticamente todas las empresas entrevistadas tienen en sus respectivos mercados el tiempo necesario como para conocer las estrategias que les permiten competir.

| Sector Productivo       | Empresas Entrevistada |
|-------------------------|-----------------------|
| Agrícola                | 3                     |
| Alimenticia             | 1                     |
| Textil                  | 2                     |
| Salud y Cuidado Persona | 3                     |
| Automotriz              | 2                     |
| Comercio al Menor       | 1                     |
| Construcción            | 1                     |
| Otros                   | 5                     |

Cuadro No. 1

### Distribución de los Sectores Productivos Analizados

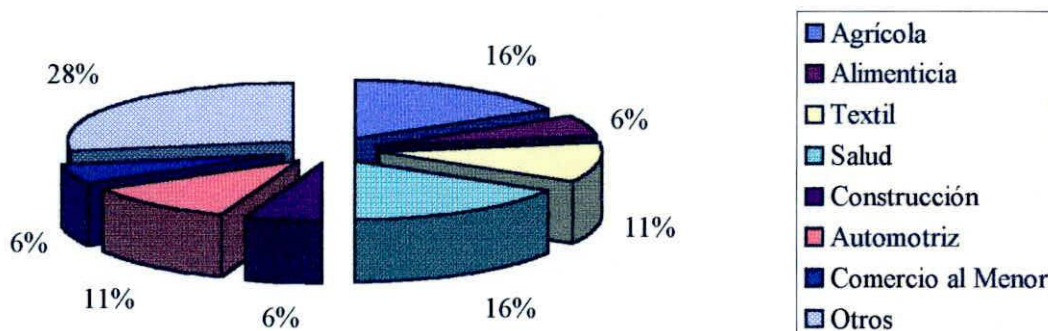


Gráfico No. 1

#### **IV.1 FORTALEZA DE LA FAMILIA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.**

Analizando los resultados podemos darnos cuenta tal como lo indica el gráfico No. 2 que la mayoría de las familias que poseen empresas, relacionan de tres a cinco personas dentro de la misma, esto guarda relación con el tamaño promedio de una familia de clase alta. De hecho, esto es una estrategia familiar, tal como lo indica Paul Rosemblat en su libro *The Family in Bussiness*, la empresa es una fuente de ingreso para la familia, es natural que el patriarca de la familia y de la empresa, espere que uno de sus primogénitos lleve las riendas del “negocio de la familia”. Por ende el incluir a sus hijos, u otro pariente en la empresa, se lo realiza con el ánimo de proporcionar un “entrenamiento” y lo más importante, en un proceso de selección, de formar un idóneo sucesor, que de preferencia, y algunos casos obligatoriedad, posean su misma sangre.

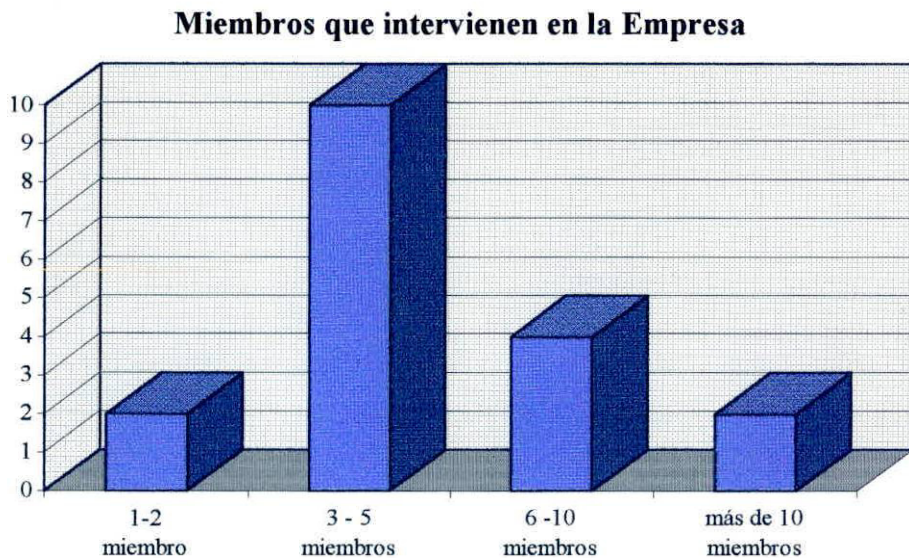


Gráfico No. 2

Lo indicado anteriormente concuerda con el gráfico No.3, notando que la mayor relación que se encuentra en las empresas familiares es la paternidad y la hermandad; el caso de familiares políticos no es tan frecuente como el caso de los parientes sanguíneos. Sin embargo se han dado casos especiales, por ejemplo el caso de L. Henríques el actual gerente fue hijastro del último sucesor de la familia Henríques, quienes originalmente fundaron la compañía.



### Parentezco

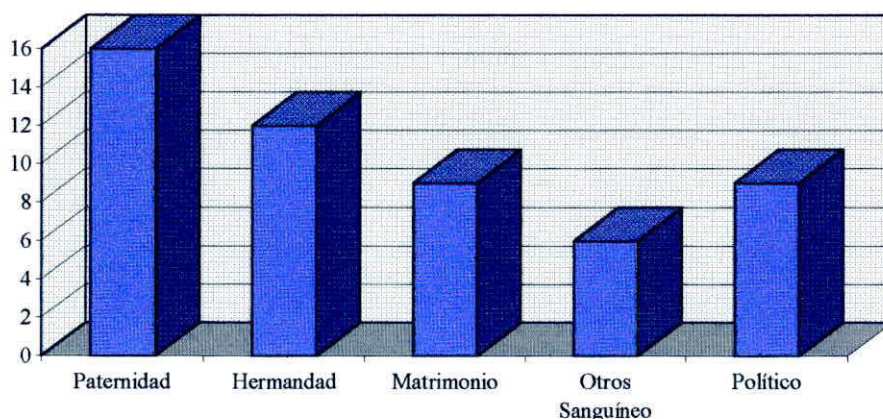


Gráfico No. 3

Con respecto al tiempo que la familia dedica a la empresa, en el Gráfico No. 4 podemos darnos cuenta que la mayoría de los casos toda la familia se dedica a tiempo completo a la empresa, los casos en que no sucede así, se han debido a que existen otras empresas del mismo grupo familiar que ocupan su tiempo, o los intereses de algunos miembros, no están orientados a la dirección que la empresa está tomando. Sin embargo, es típico que aquellas personas que no se dedican en totalidad al negocio de la familia, opten por la creación de nuevos negocios, con un heredado espíritu de superación.

### Dedicación de tiempo de la familia a la Empresa

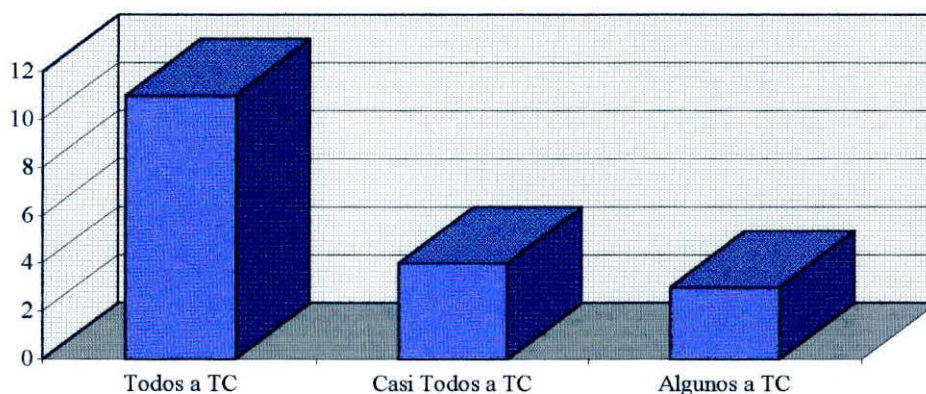


Gráfico No. 4

#### **IV.2 Nivel de Toma de Decisiones Centralizadas**

Con respecto al nivel jerárquico que la familia que tiene en la empresa pudimos hallar que los niveles superiores son repartidos en la familia, de hecho también se notó una gran diferencia del escalafón de sueldos entre los mandos y los empleados. Gráfico No. 5.

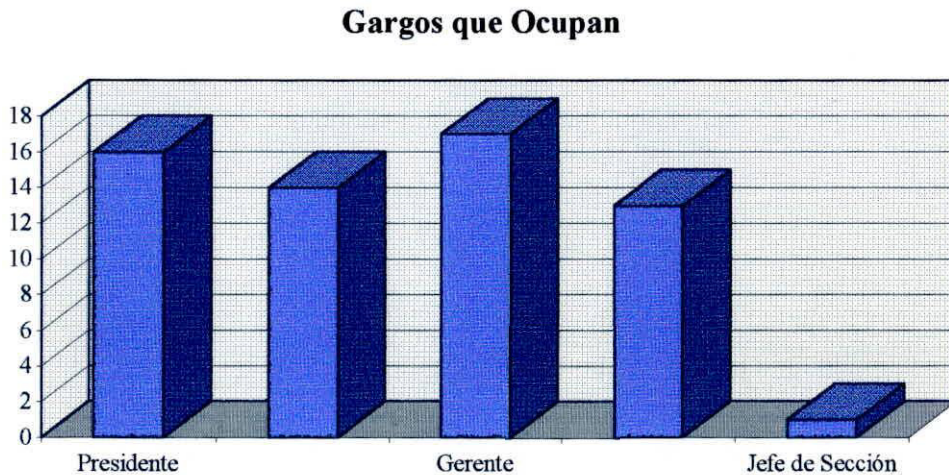


Gráfico No. 5

De las empresas entrevistadas, hemos determinado que en el 83% de las mismas, el grupo familiar es dueño mayoritario de las acciones, tal como lo representa el gráfico No. 6.

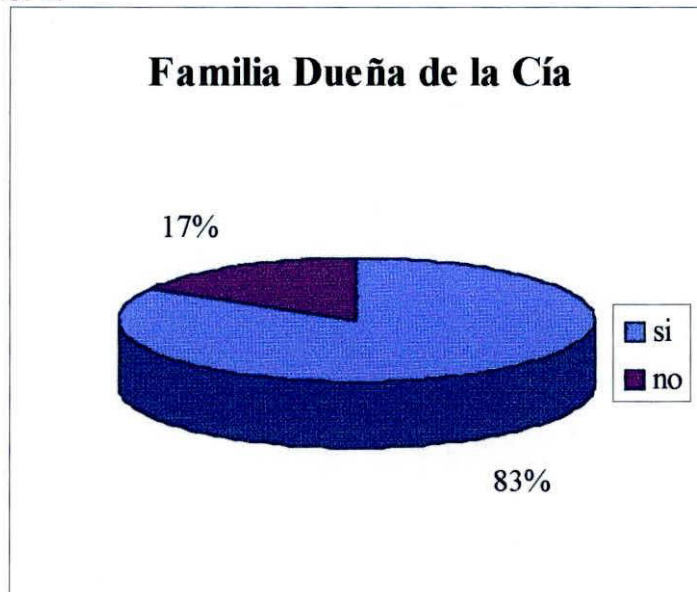


Gráfico No. 6



Existe un caso que merece especial mención: al entrevistar a Ecuaquímica y Conauto (empresas netamente de accionistas Suizos), se encontró que el accionista mayoritario reside en Suiza, y localmente familias suizas se hacen cargo de la empresa, estableciéndose una relación familiar en el mando, según las personas entrevistadas, **las puertas estarían abiertas de ser necesario para la introducción de familiares no solo de las familias que dirigen la empresa, sino de las familias de otros accionistas**. El caso es que en estas empresas, los gerentes mantendrían un nivel de poder de toma de decisión pero no completo en comparación a otras empresas, por tener que rendir cuentas a los otros accionistas o al accionista mayor.

Dependiendo del número de miembros de la familia que se dedican a la empresa y al cargo que desempeñan hemos calificado a cada empresa con un grado de fortaleza de la familia, dándonos como resultado que todas las empresas entrevistadas poseen un absoluto control sobre la empresa, de hecho, la empresa sigue los lineamientos y normas que la familia haya impuesto. Hemos encontrado que el 70% de las empresas entrevistadas tienen un alto control con un gran número de miembros de la familia ocupando cargos de alta prioridad. Gráfico No.7.

Por lo tratado en el punto anterior podemos darnos cuenta que en cada caso la familia posee el suficiente poder para poder realizar las tomas de decisiones.

### Influencia de la Familia en la Empresa

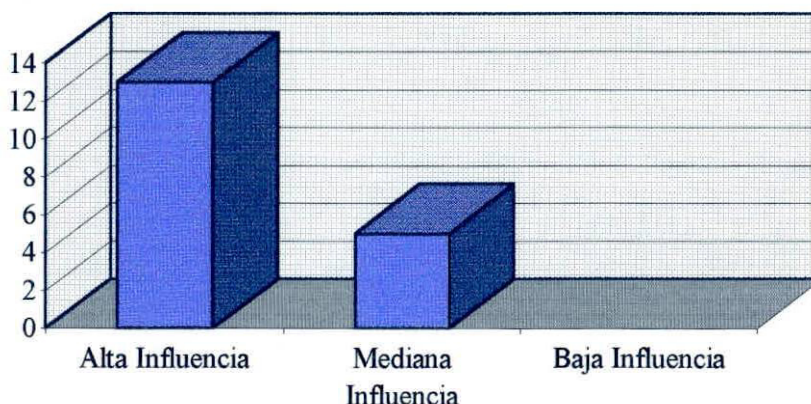


Gráfico No.7

### IV.3 NIVEL DE INVERSIÓN DE LAS FAMILIAS

Con respecto a este punto podemos decir que hasta cierto tiempo atrás las familias que poseían empresas consideraban a la misma como un activo, de la misma forma que una cuenta corriente o dinero, de tal forma que la racionalización de los gastos e inversiones, era extrema, sin embargo es bueno ver que en cierta forma la situación está cambiando en ciertas empresas.

#### IV.3.1 INVERSIÓN EN MANO DE OBRA

En este punto podemos ver que en las empresas entrevistadas, existen todavía una concentración notoria en el rango de 300.000 a 500.000 sucres, prácticamente la mitad de las empresas está en este rango; además existen todavía bajos sueldos, principalmente en las empresas pequeñas en que se pagan en forma de jornal. Es grato, sin embargo, notar que existe un porcentaje en el que la mano de obra sube de 500.000 sucres. En promedio las compañías tienen nóminas de obreros de 37 millones de sucres, con promedio de sueldo de 350.000 sucres. Cabe anotar que el salario mínimo vital en el Ecuador hasta la fecha es de 75.000 sucres, este monto aumenta debido a bonificaciones y beneficios de ley a un promedio de 320.000 sucres. Gráfico No. 8.

**Sueldo de Empleado**

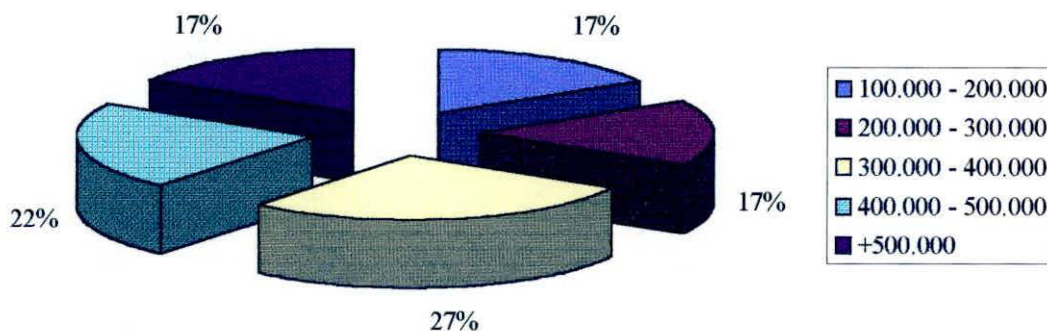


Gráfico No. 8



#### IV.3.2 INVERSIÓN EN MANO DE OBRA CALIFICADA

En lo que se refiere a mandos medios, en más de la mitad de las empresas entrevistadas los sueldos sobrepasan el millón de sucres. Vemos la diferencia existente entre los sueldos de los obreros y empleados con respecto al sueldo de un jefe de área, es muy diferente, el sueldo promedio calculado de jefe está en un millón y medio de sucres. Se podría estimar que en mandos medios se puede gastar más que lo que se gasta en obreros y empleados. Una excepción a la regla puede ser el personal que trabaja en ventas, que por su naturaleza de promotores, necesitan reconocimiento económicos dependiendo del nivel de venta. Esta diferencia entre niveles de obreros y mandos medios es palpable en casi todas las empresas que han sido visitadas. Gráfico No.9.

Es importante anotar que el ingreso promedio de un jefe de área, varía dependiendo del mercado en que se desenvuelva, sin embargo podríamos promediar el ingreso en dos millones y medio de sucres.

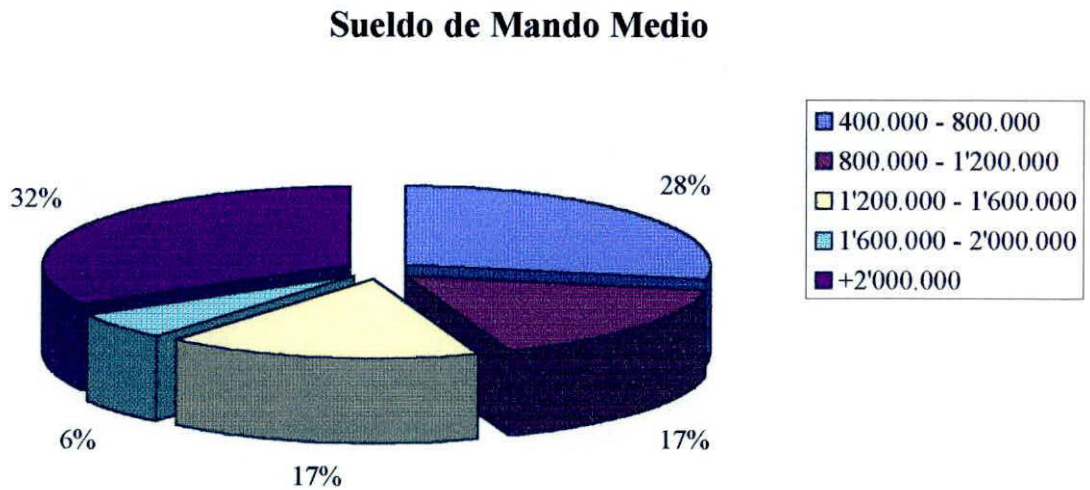


Gráfico No. 9

#### IV.3.3 INVERSIONES VARIAS

El Año de 1994, debido a las medidas económicas que el gobierno impuso para efectos de el plan de estabilización económica, se hubiera pensado que no hubiera sido un año para realizar inversiones, sin embargo el 80% de las compañías entrevistadas realizó inversiones de alto monto en diferentes áreas, según sus propios requerimientos; esto a sacrificio de

utilidades, ya que el nivel de ventas 1994 si fue afectado, según funcionarios de cada una de las empresas. Gráfico No. 10.

### Inversiones

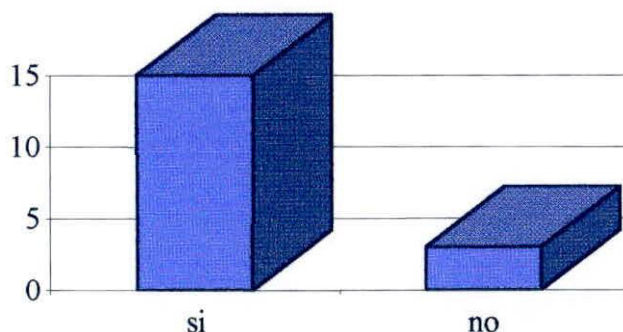


Gráfico No. 10

En el Gráfico 11 podemos ver las diferentes áreas en que las empresas han realizado inversiones, cada una de las empresas realizó este tipo de inversiones para la consecución de sus objetivos, por ejemplo, el mayor caso que analizamos fue el de Rey Banano del Pacífico, en el cual se compró incluso una compañía de fertilizantes para realizar un proceso de integración Vertical.

### Areas de Inversión

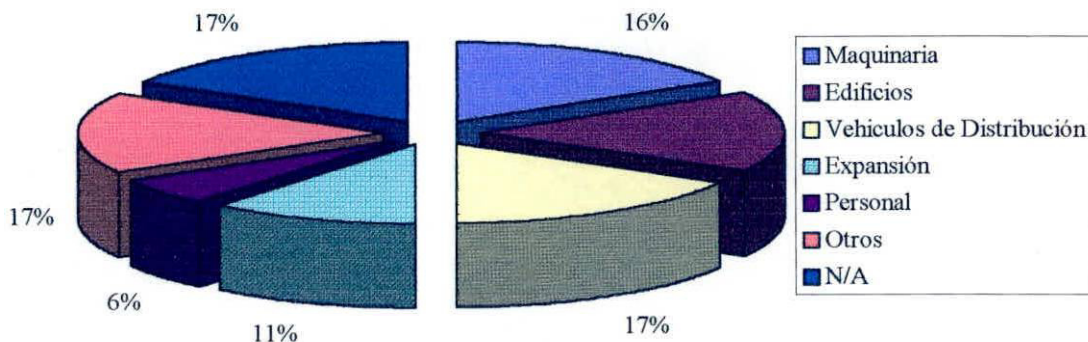


Gráfico No. 11



#### IV.3.4 NIVEL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Con respecto a los gastos administrativos, podemos observar en la mitad de las empresas entrevistadas posee un nivel de costos entre el 10 y el 25%, esto lo hacen manteniendo un programa de ahorro de costos, en la mayoría de los casos. El caso más palpable de ahorro se lo tiene en Rey Banano del Pacífico el cual desde gerencia General, cuida hasta el último centavo, para cualquier adquisición y gasto, esto resulta un poco paradójico, que la compañía de mayor volumen de ventas que hemos encuestado tenga el menor porcentaje de gastos. Gráfico No. 12

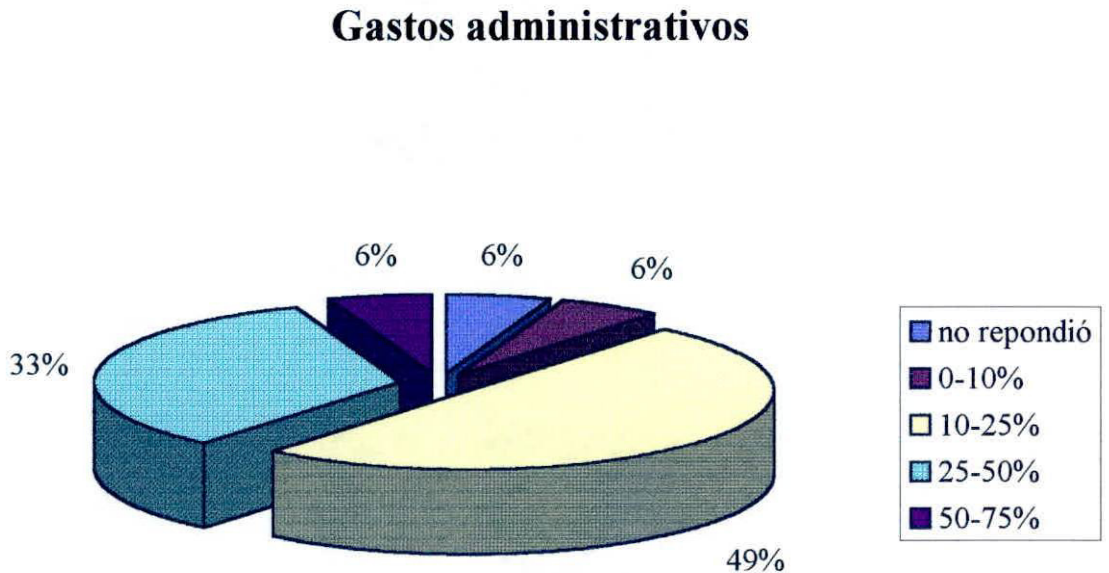


Gráfico No. 12

#### **IV.4 NIVEL DE AUTORITARISMO ADMINISTRATIVO Y EFICACIA**

Según las encuestas realizadas, el 50% de las personas, opinan que el trabajador debe capacitarse y que en si se podría delegar tomas de decisiones en los mandos medios, sin embargo, como hemos mencionado anteriormente el poder de la familia es bastante fuerte dentro de la empresa, de tal forma que en algunos de los casos en que las personas respondieron a favor de la delegación de las responsabilidades, es debido a que la familia posee miembros en los mandos medios y en los mandos estratégicos de las compañías.

En los casos en que la familia es dueña de la empresa o de la mayoría de las acciones, ocurre esta administración centralizada y autoritaria, de hecho, como habíamos comentado anteriormente, en la Fábrica de Papel La Reforma, un miembro de la familia viaja 3 días a la planta que quede en provincias, para supervigilar las acciones de los mandos medios en la fábrica.

En otros casos, a pesar de que se deleguen ciertas responsabilidades en los mandos medios, por ejemplo selección de material de compras, estrategia de los departamentos, inversiones, etc., en la mayoría de las situaciones, después que los jefes departamentales hayan tomado la decisión es el patriarca quien solamente tiene el último visto bueno para cierto nivel de decisiones.

Sin embargo, existen compañías que se han abierto a otros capitales, como mencionamos anteriormente Procarsa, fue vendida en su totalidad a Starndart Fruit, existe otro ejemplo no tan drástico como el de Procarsa y lo encontramos en L. Henríques, en donde el gerente, propietario de la compañía vendió cierta parte del accionario, sin perder el control de la misma, pero de esta forma se rodeó de un grupo humano, con el cual se puede tener diferentes puntos de vista que el de la familia.



#### IV.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El nivel de crecimiento ha sido similar en todas las empresas a quienes hemos entrevistado. Podemos darnos cuenta en el gráfico No. 13 que los niveles de ventas de las empresas analizadas son buenos, un 28% de las mismas poseen ingresos de más de veinte y cinco miles de millones de sucres anuales.

**Niveles de Venta  
en miles de Millones de sucres**

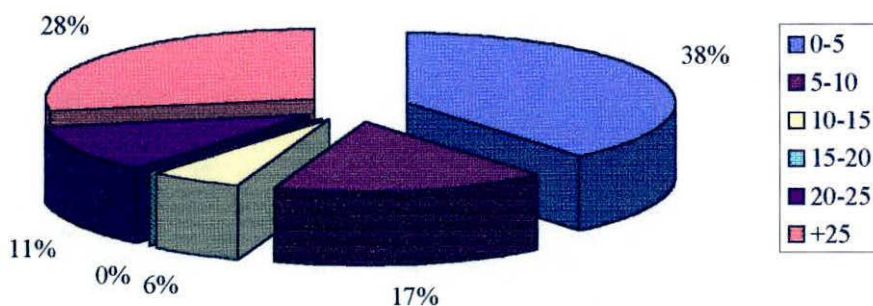


Gráfico No. 13

En el Gráfico No. 14, podemos observar que el 40% de las empresas encuestadas son pequeñas, el 30% son de tamaño mediano y el 30% restante son de un tamaño de consideración.

**Distribución de Tamaño de Empresas**

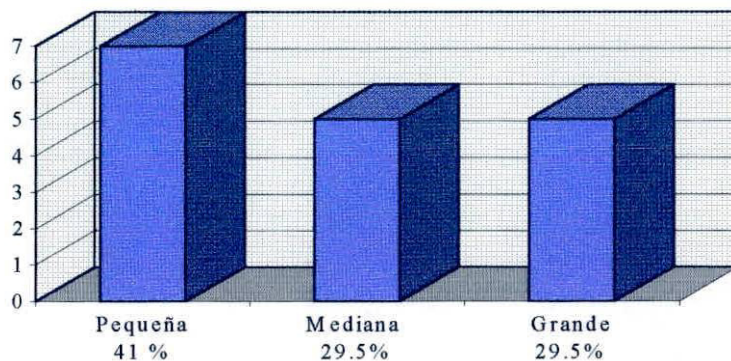


Gráfico No. 14

En el Gráfico 15 podemos ver el tamaño de la empresa dependiendo del número de oficinas que posee.

### Número de Oficinas por Empresa

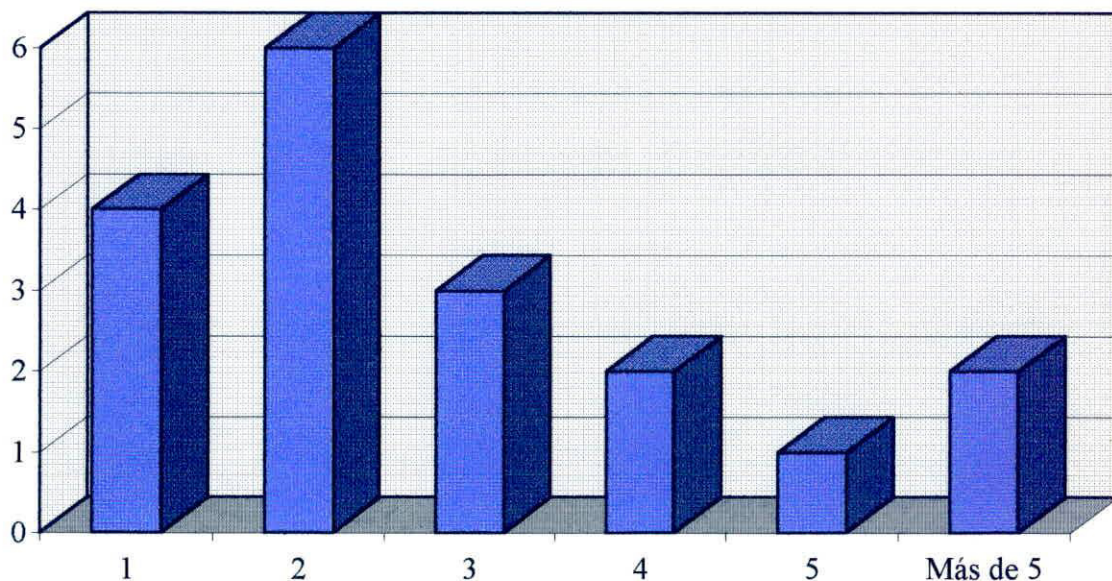


Gráfico No. 15

En el gráfico No. 16 tenemos la cantidad de personas que tiene cada una de las empresas.

### Empresas agrupadas por cantidad de personal

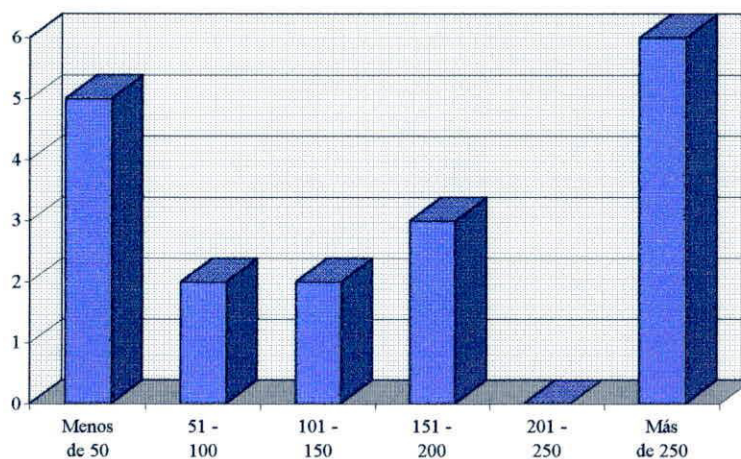


Gráfico No. 16



#### IV.6 EFICIENCIA

Para realizar el análisis de eficiencia revisamos el margen de utilidad después de impuestos y nos damos cuenta que reporta muy poca utilidad en la mayoría de los casos, incluso pérdida.

En uno de los casos de pérdida fue debido a la alza de los intereses, por ende los gastos financieros subieron de una forma que los directivos de esta empresa no precavieron. En el otro caso en que hubo pérdida, se nos dio como único motivo, la recesión que el país sufrió en el período anterior debido a los ajustes de estabilización. Gráfico No. 17.

En cada empresa encontramos una situación diferente en el manejo administrativo, sin embargo, nos damos cuenta que la eficiencia de la empresa, es responsabilidad de los dueños de la misma. Observamos en los dueños un alto nivel de control sobre los empleados, además en muchos de los negocios, los trabajadores y mandos medios estaban predispuestos a ser dirigidos, de esta forma el nivel de iniciativa en estas empresas es reducido.

El nivel de instrucción de los empleados es muy importante para mejorar la eficiencia de la empresas, muchos de los negocios entrevistados así lo han expresado, por ende existe una preocupación por parte de la empresa de brindar programas de capacitación. Sin embargo es común la contratación de personal de baja calificación para la actividad, con el objeto de reducir los niveles de salarios. La empresa capacita a estos empleados, pero sus salarios no llegan al nivel que tendría un empleado ya calificado para la actividad. Esto resulta en un arma de doble filo para la empresas, debido a que es verdad que disminuye sus costos de salario, pero reduce su productividad, al mantener cierto personal no idóneo.

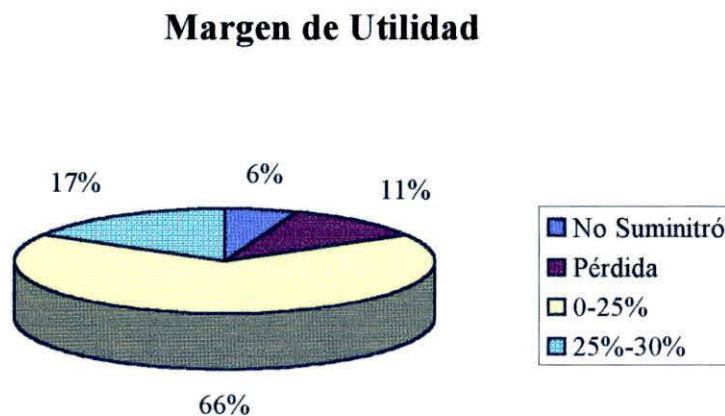


Gráfico No. 17

## **V PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

- ☞ Un conflicto típico encontrado en las encuestas realizadas es el de contradicción de ideas por parte de miembros de la familia, lo cual conduce a que no se concreten las decisiones, con lo que se obstaculiza el posible desarrollo de la empresa.
- ☞ A pesar de que una empresa tenga el campo abierto para crecer y desarrollarse, factores internos de la familia pueden hacer que esta meta no se cumpla. Al hablar de factores internos, nos referimos a desordenes de tipo personal como alcoholismo, drogadicción, etc. que influyen en el comportamiento de las personas, no pudiendo estas gerenciar correctamente.
- ☞ La poca instrucción de las personas que manejan la compañía puede ser un factor importante para el crecimiento de la misma, puesto que padres que gerenciaron en la época anterior donde la instrucción no era tan importante si no la “visión”, desean ver a sus hijos haciéndose cargo de lo que ellos forjaron, pero se da el caso de que estos no han recibido la instrucción adecuada y en la práctica gerencial se producen grandes problemas, como en uno de nuestros casos en el cual se produjeron irregularidades por lo cual el padre tuvo que pedirle a la hija que salga de la gerencia produciéndose un gran resentimiento.



## **VI CONCLUSIONES**

### **VI.1 Conclusiones Generales**

- ❧ El trabajo de administrar una empresa familiar se complica frecuentemente debido a fricciones que surgen de las rivalidades entre padre e hijo, entre hermanos y entre otros miembros de la familia que ocupan puestos dentro de la empresa o que derivan ingresos de la misma. Tratar de entender la administración de una empresa familiar sin tomar en cuenta el impacto que tiene la familia, es como tratar de entender por qué suben y bajan las mareas sin tomar en cuenta el impacto que tiene la luna.
- ❧ Es de sentido común que, cuando las decisiones de la gerencia están influenciadas por sentimientos relativos a las responsabilidades hacia los parientes que trabajan en el negocio, el nepotismo ejerce una influencia negativa, y que cuando una empresa se maneja más por honor a una tradición familiar que por lo que respecta a sus propias necesidades y propósitos con toda probabilidad habrá dificultades.
- ❧ Gran parte de la teoría gerencial clásica es aplicable a un segmento mucho más pequeño que lo que antes se pensaba, porque se ha comprobado que buena parte de las empresas en la mayoría de países son empresas familiares. En esas empresas, la gerencia pura, de total racionalización, lógica, adquiere una serie de matices diferentes.
- ❧ El que una familia esté identificada con la comunidad en que opera hace que el objetivo de maximación de utilidades sea suavizado porque están pendientes de su relación con el entorno social, además éstas tienden a tener una perspectiva de inversión mucho más larga que las empresas no familiares, porque las familias están en negocios por generaciones, con el factor motivador de dejarles un legado a sus hijos.
- ❧ Las empresas familiares tienen una preocupación constante por la calidad del producto y servicio que se rinde, porque éste es un reflejo de la familia, no solamente de la empresa. Estas empresas por lo general, tienen nichos específicos, y ahí tienden a ser de alta calidad.
- ❧ Los negocios familiares tienden a generar culturas internas en las empresas que son mucho más humanas y enriquecedoras que las no familiares.
- ❧ Hay varios tipos de empresas familiares unas muy cerradas en las cuales sólo los altos cargos son ocupados por miembros de la familia y otras abiertas que adoptan a los empleados, como que la familia los abraza y los incorpora

psicológicamente dentro de la ética de la familia. Estos empleados de gerencia si son brillantes, pueden ser mantenidos si la empresa logra compartir con ellos parte de la gloria, beneficios, un buen sistema de bonificación y participación de propiedad.

- ❧ La sabiduría acumulada sobre un producto o servicio por parte de una generación, en una empresa familiar, cuando se la transfiere a la próxima es buena. Pero eso parte del supuesto de que el mercado se mantenga más o menos estable; si el mercado se hace más competitivo, y si el ciclo de vida del producto empieza a decaer, las familias tienden a ser más lentas para adaptarse, porque ya tienen esa cultura acumulada. Por lo tanto uno de los dilemas de las nuevas generaciones es replantearse estratégicamente como capitalizar lo aprendido y como redefinirlo en el contexto del nuevo mercado que van a tener.
- ❧ Actualmente con el mundo más competitivo y la globalización de las economías se acorta el ciclo de vida de los productos. Esto indica que dentro del mismo período de liderazgo, va a tener que haber una revisión de la dirección estratégica de la empresa. En las empresas no familiares muchas veces se usa el cambio de liderazgo para cambiara la estrategia, pero esto en las empresas familiares es difícil puesto que hay una conexión directa entre la empresa y la familia, lo que implica una concientización de los líderes sin cambiarse ellos mismos.
- ❧ En las empresas familiares hay una interdependencia entre: la familia, la propiedad y la gerencia. Hay puntos en los cuales todos empujan hacia la misma dirección pero en otros van en contra, esto es crítico en lo que tiene que ver con la sucesión. El reto de manejar efectivamente una empresa familiar es precisamente negociar la relación entre lo que de hecho, son diferentes grupos.
- ❧ Actualmente las familias están tratando de preparar a sus sucesores, instruyéndolos y preparándolos ( de preferencia en el exterior) para enfrentar el gran reto, porque el ideal de todos los padres es que sus hijos algún día se hagan cargo del negocio, lo cual es un punto difícil pues se dan casos en que los hijos no están interesados en ello o no tienen la suficiente madera.
- ❧ Estas empresas son muy privadas: sus secretos de gerencia, sus estrategias, sobre todo en los nichos de alta calidad, tienden a ser bien protegidos, por lo tanto el cotizarse en Bolsa sería abrirse, lo cual podría ser un poco traumático para una familia, cambiando la perspectiva de largo plazo al corto, por lo cual en Ecuador las empresas familiares no están preparadas para ir a la Bolsa, deben aún romper algunas barreras mentales .



## **VI.2 Conclusiones por Objetivos**

### ***VI.2.1 Nivel de aportación de las empresas familiares guayaquileñas a la economía local.***

Desde las primeras actividades que permitieron el desarrollo de la acumulación originaria de capital, que fue la del auge de la producción y exportación cacaotera (1880-1920), las empresas familiares fueron los principales núcleos agroexportadores y bases de la economía nacional. Con nuestra investigación hemos podido corroborar que actualmente las empresas familiares siguen representando una base para la economía local, pues han aportado a la sociedad no sólo culturas organizacionales sino que se han involucrado en el desarrollo del país. Actualmente son reconocidos los grupos financieros que predominan en el país de los cuáles el 60% son grupos familiares, la mayoría guayaquileños y que funcionan en el sector comercial, tal es el caso de los grupos: Noboa, Jouvín, Briz, Feraud, Alvarado, Dunn, Aspiazú, Parra Velazco, etc.

### ***VI.2.2 Clases de empresas familiares existentes en el sector comercial***

Primero recordemos que del marco teórico obtuvimos seis tipos de empresa los cuales son:

- Tipo I** Estado de Formación y baja intensidad
- Tipo II** Estado de Formación y alta intensidad
- Tipo III** Estado de Consolidación y baja intensidad
- Tipo IV** Estado de Consolidación y alta intensidad
- Tipo V** Estado de Desarrollo y baja intensidad
- Tipo VI** Estado de Desarrollo y alta intensidad

Del estudio realizado hemos visto que el 50% de las empresas encuestadas son del tipo VI, y el otro 50% está repartido en los otros tipos, con lo cual se corrobora que las empresas familiares con alta intensidad y desarrollo son las más involucradas en nuestra economía.

### ***VI.2.3 Características existentes en una familia que controla una empresa familiar comercial.***

Entre las características de la familia podemos mencionar:

- ☞ Mantener siempre la unión familiar
- ☞ Deseo de ver a las futuras generaciones manejando la empresa
- ☞ Procurar la disponibilidad de recursos financieros através de la empresa

- ☞ Alcanzar através de la empresa autosuficiencia económica y emocional.
- ☞ Dar una educación superior y especializada a las futuras generaciones

#### *VI.2.4 Características comunes de los estilos de Administración de las empresas familiares comerciales.*

Las características principales de la Administración de las empresas familiares encuestadas son:

- ☞ Centralización de la toma de decisiones.
- ☞ Los principales puestos son ocupados por miembros de la familia.
- ☞ Deseo de modernización y reestructuración en base a las futuras generaciones.
- ☞ Conflictos en la toma de decisiones debido a diferentes puntos de vistas de los miembros de la familia.

#### *VI.2.5 Factores que han influido en el éxito o fracaso de las empresas comerciales familiares.*

Podemos mencionar como factores de importancia el hecho de la educación y preparación de los miembros de la empresa que van a gerenciar la misma, puesto que en las empresas encuestadas hemos encontrado algunos conflictos por la falta de preparación de los miembros de la familia en la administración de la empresa.

Otro factor importante es la diferencia de intereses de los miembros de la familia, ya que están los intereses personales, los de la familia, y los de la empresa

#### *VI.2.6 Proceso de formación de algunas empresas familiares comerciales*

Algo que podemos mencionar en el proceso de formación de las empresas familiares es el deseo inicial de la familia de crear un patrimonio para tener independencia económica y tener algo que heredar para las futuras generaciones.

En algunos casos el sentido del negocio ha sido innato y personas sin mayor instrucción educacional con un módico capital pudieron hacer algunos años fundar una empresa que hoy en día es un gran grupo. Sin embargo en la actualidad para crear una empresa los requerimientos son más exigentes tanto en recurso monetario como humano, para poder



triunfar se necesita de gente con experiencia y educación a parte de un buen respaldo de dinero, por eso las empresas familiares en etapa de formación conocen de esto y buscan la instrucción de sus miembros ya sea en el país o en el exterior.

### *VI.2.7 Tendencias de las empresas familiares*

En el Ecuador la tendencia de las empresas familiares no es el desvanecimiento, sino más bien el fortalecimiento através de los años, pues como ya hemos anotado anteriormente los principales grupos financieros del país son familiares, y esto consideramos no sólo ocurre aquí sino en todo el mundo.

Lo importante de éstas empresas es que cada día la concientización<sup>IZAC</sup> sobre una cultura organizacional eficiente e instruída es una realidad palpable, las familias saben de la importancia de tener a sus miembros preparados para afrontar los cambios del futuro, como la globalización de los mercados, puesto que el tener una empresa con éxito no es una cosa meramente de suerte sino de esfuerzo y trabajo.

### *VI.3 Conclusiones por Hipótesis*

Las cuatro hipótesis planteadas al inicio de nuestro trabajo, através de la investigación han sido verificadas de la siguiente manera:

Para la primera hipótesis, hemos medido dos variables la fortaleza de la familia en la dirección de la empresa y el nivel de toma de decisiones centralizadas. Para la primera tomamos en cuenta la cantidad de miembros que intervienen en la empresa, parentesco y dedicación de tiempo de la familia a la empresa, obteniendo que mientras mayor es: la cantidad de miembros de la familia que laboran en la empresa, los vínculos familiares y el tiempo que le dedican a la misma, mayor es la fortaleza de la familia en la administración de la empresa. Gráfico No. 1-4. En el nivel de toma de decisiones centralizadas de la familia analizamos si la familia ocupa todos los cargos de toma de decisiones y si ésta es dueña de la mayoría de las acciones de la empresa, observando que las familias siempre ocupan los principales puestos de toma de decisiones y que el 83% de la familias encuestadas son dueñas de las mismas. Gráfico 5-7. Así que mediante el análisis de las dos variables medidas obtuvimos que el 70% de las empresas encuestadas tienen un alto control familiar con decisiones centralizadas. **Con lo anteriormente expuesto deducimos que en las empresas comerciales familiares la toma de decisiones centralizadas depende del grado de fortaleza de la familia en la empresa.**

En la segunda hipótesis consideramos las siguientes variables: nivel de gastos e inversiones y el nivel de toma de decisiones centralizadas. Para la primera variable medimos el nivel de inversión en mano de obra básica y calificada, inversiones varias, áreas de inversión y gastos administrativos con lo cual se obtuvo que las familias ya no son tan conservadoras en la inversión como hace un par de décadas, se han concientizado que para crecer hay que invertir y arriesgar, pero definitivamente esto no quiere decir que no tienen una medida de inversión y gastos, pues ya que comparadas con empresas no familiares aún las familiares son conservadoras y esto en su gran mayoría depende del nivel de poder de decisión de la familia, ya que comparando los niveles de inversión con el nivel de poder de decisión, que es la segunda variable, vemos que existe una relación inversa, es decir que: **El nivel de gastos e inversiones, ya sea en activos o en personal en las empresas familiares comerciales se reduce mientras la familia posee mayor poder de decisión.**

En la tercera hipótesis para verificarla usamos dos variables: Nivel de autoritarismo administrativo y eficacia. El nivel de autoritarismo administrativo lo medimos con el nivel de control y seguimiento del personal que labora en la empresa familiar, de lo cual obtuvimos que el 50% de las personas encuestadas opinan que el trabajador necesita dirección y seguimiento. Para medir la eficacia, preguntamos el nivel de importancia del recurso humano dentro de varios elementos productivos de la empresa, de lo cual comprobamos que para la mayoría de las empresas familiares el recurso humano es primordial para el desarrollo y desenvolvimiento eficaz de la misma. Al analizar las dos variables juntas observamos que en aquellas empresas en que el recurso humano es primordial, también lo es el control del mismo por lo tanto: **En las empresas familiares comerciales se necesita una forma de administración autoritaria o rígida para sus desenvolverse eficazmente.**

Para la cuarta hipótesis usamos las siguientes variables: tamaño de la empresa, eficiencia y el nivel de toma de decisiones centralizadas. El tamaño de la empresa lo apreciamos con el número de personal, cantidad de sucursales y nivel de ventas, con lo cual obtuvimos que de las empresas familiares encuestadas el 40% son empresas pequeñas, 30% son empresas medianas y 30% son empresas grandes. Gráfico No. 13-16. La eficiencia la medimos con el nivel de ventas y utilidades de la empresa, con lo cual comprobamos que las empresas encuestadas tienen un nivel promedio de ventas y utilidades, Gráfico No. 17, el cual comparado con el nivel de centralización de toma de decisiones y el tamaño de las mismas nos indica que el nivel de eficiencia en empresas grandes podría ser



mayor si el nivel de administración centralizada fuera menor. Con lo dicho anteriormente concluimos que: **A medida que la organización familiar crece su nivel de dependencia debería de bajar para aumentar su eficiencia. La empresa familiar de gran tamaño y de alto nivel de dependencia no es eficiente.**

## **VII RECOMENDACIONES**

- ❧ Donde existen múltiples y complejas relaciones y obligaciones familiares en una empresa y especialmente problemas relativos a la sucesión, la mejor solución es de mucha trascendencia. Los miembros de la familia deben formar un fideicomiso retirando de las operaciones del negocio a todos los parientes, permitiéndoles a la vez continuar actuando en concierto, como una familia.
- ❧ El fideicomiso podría proporcionar ayuda financiera a cada miembro que lo deseara para desarrollar un nuevo negocio en beneficio de la familia, proporcionando de este modo un negocio a la familia que reemplaza la actividad operante anterior. Esto también ayudará a mantener la cohesión familiar y a preservar el papel de guía de la familia dentro de la comunidad.
- ❧ Generalmente, el mejor curso a seguir para cualquier negocio familiar, es cambiar hacia una administración profesional tan pronto como sea posible. Cada negocio debe definir su propósito, del cual derivan sus objetivos. Dentro de este contexto de planeación del negocio debe tener un sistema para evaluar el grado el cual éste y sus componentes estén logrando metas establecidas.
- ❧ Donde hay conflictos , los miembros de la familia deben ascender y salir fuera de las operaciones tan pronto como sea posible hacia puestos de asesoría. Dicho movimiento reconoce la realidad de la propiedad pero no la confunde con la administración. Con esto darán oportunidad para los administradores capacitados profesionalmente.
- ❧ Un miembro de la familia puede hacer algo para resolver los conflictos de rivalidad, igual que otro problema cualquiera. Si las medidas razonables no resuelven los problemas y él continúa sintiéndose ligado a la organización, su problema en gran parte es psicológico. Para liberarse hasta escoger que quiere hacer, debe hablar acerca de sus sentimientos con su rival en la organización, lo cual es mejor hacerlo en presencia de una tercer persona neutral. A veces se necesita la ayuda profesional. La familia debe ser ayudada a definir los parámetros dónde empiezan y dónde terminan la familia, empresa y propiedad para poder diferenciarlos.
- ❧ Toda empresa familiar debe tener dos sistemas. Uno es un consejo familiar, donde se reúnen los miembros de la familia periódicamente, para discutir el papel de la familia en la empresa; para articular la misión de la familia. Entonces se le da a esta última un foro apropiado para tener las discusiones que de otro modo, probablemente nunca harían. Otra estructura básica es la junta directiva. Normalmente se recomienda crear una junta directiva que sea realmente fuerte, donde haya directores externos. Normalmente , la junta directiva y el consejo familiar están juntos, y esto no funciona bien.



## **VIII BIBLIOGRAFIA**

1. ACUÑA, Eduardo / OLAVARRIETA, Sergio. "Empresas Familiares: Características y su diversidad". Universidad de Chile. Chile
2. FIERRO CARRION, Luis. "Los Grupos Financieros en el Ecuador" . 1992. CEDEP. Ecuador
3. PICKLE, Hal / ABRAHAMSON, Royce. "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas". 1986. Editorial LIMUSA. Méjico.
4. ROSENBLATT, Paul / DE MIK, Leni / ANDERSON, Roxanne / JOHNSON, Patricia. "The Family in Bussiness". 1985. Jossey - Bass Publishers. USA
5. FRITZ, Roger. "The Entrepreneurial Family". 1992. McGraw-Hill. USA
6. LEVINSON, Harry. "Conflictos que aquejan a las empresas Familiares". Harvard. USA
7. AMERICA ECONOMIA No. 55 (Octubre 1991) "Negocios en Familia"
8. STONER, James/ WANKEL, Charles. ADMINISTRACION. Prentice - Hall.1989, Tercera Edición. México.

***ANEXO I***

***ENCUESTA***



DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA/

3. NOMBRE: \_\_\_\_\_

4. CARGO \_\_\_\_\_

5. TELEFONO: \_\_\_\_\_

1. FECHA \_\_\_\_\_

2. ENCUESTADOR \_\_\_\_\_

DATOS DE LA EMPRESA (1/2)

6. NOMBRE:

7. FECHA DE FUNDACIÓN:

8. SECTOR PRODUCTIVO DE LA COMPAÑÍA:

☐ 1. AGRICOLA

☐ 4. TEXTIL

☐ 7. COMERCIO AL MENOR

☐ 2. ALIMENTICIA

☐ 5. SALUD Y CUIDADO PERSONAL

☐ 8. MAQUINARIAS

☐ 3. AUTOMOTRIZ

☐ 6. CONSTRUCCIÓN

☐ 9. LABORATORIOS

☐ 10. OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

SUELDOS

9. CUAL ES EL SUELDO ACTUAL DE OBRERO CALIFICADO / ASISTENTE INSTRUIDO:

☐ 1. 0 - 100.000

☐ 2. 100.000 - 200.000

☐ 3. 200.000 - 300.000

☐ 4. 300.000 - 400.000

☐ 5. 400.000 - 500.000

☐ 6. MAS DE 500.000

10. CUAL ES EL SUELDO ACTUAL DE UN JEFE DE AREA ADMINISTRATIVA

☐ 1. 0 - 400.000

☐ 2. 400.000 - 800.000

☐ 3. 800.000 - 1'200.000

☐ 4. 1'200.000 - 1'600.000

☐ 5. 1'600.000 - 2'000.000

☐ 6. MAS DE 2'000.000

INVERSIONES

11. SE HAN REALIZADO INVERSIONES EN EL ÚLTIMO AÑO?

☐ 1. SI

☐ 2. NO

12. (SI ES SI LA PREGUNTA ANTERIOR) EN QUE AREA SE REALIZO LA MAYOR INVERSION

☐ 1. MAQUINARIA DE PRODUCCION

☐ 5. EXPANSION

☐ 2. EDIFICIOS Y OFICINAS

☐ 6. PERSONAL ESPECIALIZADO

☐ 3. VEHICULOS DE DISTRIBUCIÓN

☐ 7. OTROS. ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

☐ 4. INVESTIGACIÓN

13. (SI LA PREGUNTA 11 ES SI) CUANTO FUE EL MONTO DE INVERSION

☐ 1. 0 - 2'000.000

☐ 2. 2'000.000 - 4'000.000

☐ 3. 4'000.000 - 6'000.000

☐ 4. 6'000.000 - 8'000.000

☐ 5. 8'000.000 - 10'000.000

☐ 6. MAS DE 10'000.000

**DATOS DE LA EMPRESA (2/2)**

**SITUACION ECONOMICA**

**14. CUANTO FUE EL NIVEL DE VENTAS DEL PERÍODO ANTERIOR (EN MILES DE MILLONES)**

- |                                     |                                    |                                       |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 0 - 5   | <input type="checkbox"/> 2. 5 - 10 | <input type="checkbox"/> 3. 10 - 15   |
| <input type="checkbox"/> 4. 15 - 20 | <input type="checkbox"/> 5. 20 -25 | <input type="checkbox"/> 6. MAS DE 25 |

**15. CUANTO FUE EL MARGEN DE UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO**

- |                                          |                                        |                                         |
|------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. HUBO PERDIDA | <input type="checkbox"/> 2. 0 - 25%    | <input type="checkbox"/> 3. 25% - 50%   |
| <input type="checkbox"/> 4. 50% - 75%    | <input type="checkbox"/> 5. 75% - 100% | <input type="checkbox"/> 6. MAS DE 100% |

**16. CUANTO FUE EL PORCENTAJE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

- |                                       |                                        |                                       |
|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 0 - 10%   | <input type="checkbox"/> 2. 10 - 25%   | <input type="checkbox"/> 3. 25% - 50% |
| <input type="checkbox"/> 4. 50% - 75% | <input type="checkbox"/> 5. 75% - 100% |                                       |

**TAMAÑO DE LA EMPRESA**

**17. CUANTAS OFICINAS TIENE LA EMPRESA EN EL PAIS?**

- |                            |                            |                                      |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3           |
| <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6. MAS DE 5 |

**18. CUANTAS PERSONAS LABORAN EN LA EMPRESA**

- |                                         |                                      |                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. MENOS DE 50 | <input type="checkbox"/> 2. 51 - 100 | <input type="checkbox"/> 3. 100-150    |
| <input type="checkbox"/> 4. 150-200     | <input type="checkbox"/> 5. 200- 250 | <input type="checkbox"/> 6. MAS DE 250 |

**DATOS DE LA FAMILIA (1/2)**

**19. FAMILIA QUE FUNDÓ LA COMPAÑÍA** \_\_\_\_\_

**20. FAMILIA QUE ACTUALMENTE DIRIGE LA COMPAÑÍA** \_\_\_\_\_

**21. CUANTOS AÑOS LLEVA LA FAMILIA DIRIGIENDO LA EMPRESA**

- |                                           |                                            |                                           |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. MENOS DE 2    | <input type="checkbox"/> 2. DE 2 A 4 AÑOS  | <input type="checkbox"/> 3. DE 4 A 6 AÑOS |
| <input type="checkbox"/> 4. DE 6 A 8 AÑOS | <input type="checkbox"/> 5. DE 8 A 10 AÑOS | <input type="checkbox"/> 6. MAS DE 10     |

**22. CUANTAS GENERACIONES DE LA FAMILIA HAN ESTADO INVOLUCRADAS EN LA EMPRESA.**

- |                            |                            |                            |                            |                                   |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> MÁS DE 4 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|



**DATOS DE LA FAMILIA (2/2)**

**22. CUANTOS MIEMBROS DE LA FAMILIA HAN ESTADO INVOLUCRADOS EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS?**

\_\_\_\_\_

**23. ACTUALMENTE CUANTOS MIEMBROS DE LA FAMILIA TRABAJAN EN LA EMPRESA?**

\_\_\_\_\_

**24. CUALES DE LOS SIGUIENTES GRADOS DE RELACIÓN FAMILIAR EXISTEN EN LOS MIEMBROS**

- |                                                        |                                                 |                                        |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. PATERNIDAD                 | <input type="checkbox"/> 2. HERMANDAD           | <input type="checkbox"/> 3. MATRIMONIO |
| <input type="checkbox"/> 4. OTROS PARENTEZCO SANGÜÍNEO | <input type="checkbox"/> 5. PARENTEZCO POLÍTICO |                                        |

**25. RESPECTO AL TIEMPO QUE LE DEDICAN LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA A LA EMPRESA**

- ☐ 1. TODOS TRABAJAN A TIEMPO COMPLETO
- ☐ 2. CASI TODOS TRABAJAN A TIEMPO COMPLETO
- ☐ 3. ALGUNOS TRABAJAN A TIEMPO COMPLETO
- ☐ 4. CASI TODOS TRABAJAN A MEDIO TIEMPO
- ☐ 5. TODOS TRABAJAN A MEDIO TIEMPO

**26. CARGOS QUE DESEMPEÑAN MIEMBROS DE LA FAMILIA**

- ☐ 1. PRESIDENTE DEL DIRECTORIO
- ☐ 2. MIEMBROS DEL DIRECTORIO
- ☐ 3. GERENTE GENERAL
- ☐ 4. GERENCIA DE AREA
- ☐ 5. JEFE DE SECCIÓN

**27. CREE UD. QUE EL PERSONAL A SU CARGO DEBE RECIBIR UNA ORIENTACIÓN FIJA CON RESPECTO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?**

- ☐ 1. SI      ☐ 2. NO

**28. ES LA FAMILIA LA MAYOR PARTE DE LAS ACCIONES?**

- ☐ 1. SI      ☐ 2. NO

**29. ASIGNE UNA ESCALA DE VALORES DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS PARA ALCANZAR SUS METAS**

- |                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 1. MAQUINARIA                  | _____ |
| 2. MATERIA PRIMA               | _____ |
| 3. CANALES DE DISTRIBUCION     | _____ |
| 4. RECURSOS HUMANOS (PERSONAL) | _____ |
| 5. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA     | _____ |

**ESTRATEGIA DE LA EMPRESA/** \_\_\_\_\_

**30. DEFINA LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

---

---

**31. DEFINA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

---

---

---

---

---

**32. CUALES EL LA ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS**

---

---

---

---

---

**ANEXOS RECOGIDOS:** \_\_\_\_\_

☐ 33. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

☐ 34. BALANCE GENERAL

☐ 35. MEMORIAS DE LA COMPAÑIA

☐ 36. BIOGRAFÍA DE LA FAMILIA

☐ 37. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

**38. TIEMPO LA ENTREVISTA** \_\_\_\_\_



## ***ANEXO II***

### ***CUADROS DE LAS ENCUESTAS***

**Pregunta No. 8**

**Sectores Productivos de las Empresas**

| Opción | Sector            | Cantidad  | Pct.        |
|--------|-------------------|-----------|-------------|
| 1      | Agrícola          | 3         | 17%         |
| 2      | Alimenticia       | 1         | 6%          |
| 3      | Automotriz        | 2         | 11%         |
| 4      | Textil            | 2         | 11%         |
| 5      | Salud             | 3         | 17%         |
| 6      | Contrucción       | 1         | 6%          |
| 7      | Comercio Al Menor | 1         | 6%          |
| 8      | Maquinarias       | 0         | 0%          |
| 9      | Laboratorios      | 0         | 0%          |
| 10     | Otros             | 5         | 28%         |
|        | <b>Total</b>      | <b>18</b> | <b>100%</b> |

**Pregunta No. 9**

**Sueldo de Un obrero Calificado/ Asistente Instruido**

| Opción | Nivel de Sueldo          | Cantidad  | Pct.        |
|--------|--------------------------|-----------|-------------|
| 1      | 0 - 100.000 sucres       | 0         | 0%          |
| 2      | 100.000 - 200.000 sucres | 3         | 17%         |
| 3      | 200.000 - 300.000 sucres | 3         | 17%         |
| 4      | 300.000 - 400.000 sucres | 5         | 28%         |
| 5      | 400.000 - 500.000 sucres | 4         | 22%         |
| 6      | Más de 500.000 sucres    | 3         | 17%         |
|        | <b>Total</b>             | <b>18</b> | <b>100%</b> |

**Pregunta No. 10**

**Sueldo de Jefe Administrativo**

| Opción | Nivel de Sueldo              | Cantidad  | Pct.        |
|--------|------------------------------|-----------|-------------|
| 1      | 0 - 400.000                  | 0         | 0%          |
| 2      | 400.000 - 800.000 sucres     | 5         | 28%         |
| 3      | 800.000 - 1'200.000 sucres   | 3         | 17%         |
| 4      | 1'200.000 - 1'600.000 sucres | 3         | 17%         |
| 5      | 1'600.000 - 2'000.000 sucres | 1         | 6%          |
| 6      | Más de 2'000.000 sucres      | 6         | 33%         |
|        | <b>Total</b>                 | <b>18</b> | <b>100%</b> |



**Pregunta No. 11**

Se han realizado Inversiones en el último Año

| Opción | Respuesta | Cantidad | Pct. |
|--------|-----------|----------|------|
| 1      | Si        | 15       | 83%  |
| 2      | No        | 3        | 17%  |
|        | Total     | 18       | 100% |

**Pregunta No. 12**

Area en que se realizó la mayor inversión

| Opción | Area                   | Cantidad | Pct. |
|--------|------------------------|----------|------|
| 1      | Maquinarias            | 3        | 20%  |
| 2      | Edificios              | 3        | 20%  |
| 3      | Vehículos              | 3        | 20%  |
| 4      | Investigación          | 0        | 0%   |
| 5      | Expansión              | 2        | 13%  |
| 6      | Personal Especializado | 1        | 7%   |
| 7      | Otrot                  | 3        | 20%  |
|        | Total                  | 15       | 100% |

**Pregunta No. 14**

Nivel de Ventas en miles de millones

| Opción | Nivel de Inversión          | Cantidad | Pct. |
|--------|-----------------------------|----------|------|
| 1      | 0 - 5 miles de millones     | 7        | 39%  |
| 2      | 5 - 10 miles de millones    | 3        | 17%  |
| 3      | 10 - 15 miles de millones   | 1        | 6%   |
| 4      | 15 - 20 miles de millones   | 0        | 0%   |
| 5      | 20 - 25 miles de millones   | 2        | 11%  |
| 6      | Más de 25 miles de millones | 5        | 28%  |
|        | Total                       | 18       | 100% |

**Pregunta No. 15**

Margen de Utilidad Neta luego de Impuestos

| Opción | Porcentaje    | Cantidad | Pct. |
|--------|---------------|----------|------|
|        | No suministró | 1        | 6%   |
| 1      | Pérdida       | 2        | 11%  |
| 2      | 0 - 25 %      | 12       | 67%  |
| 3      | 25 - 50 %     | 3        | 17%  |
| 4      | 50 - 75 %     | 0        | 0%   |
| 5      | 75 - 100 %    | 0        | 0%   |
| 6      | Más de 100%   | 0        | 0%   |
|        | Total         | 18       | 100% |

**Pregunta No. 16**

**Porcentaje de Gasto Administrativo**

| Opción | Porcentaje    | Cantidad | Pct. |
|--------|---------------|----------|------|
|        | No suministró | 1        | 6%   |
| 1      | 0 - 10%       | 1        | 6%   |
| 2      | 10 - 25%      | 9        | 50%  |
| 3      | 25 - 50%      | 6        | 33%  |
| 4      | 50 - 75%      | 1        | 6%   |
| 5      | 75 - 100%     | 0        | 0%   |
|        | Total         | 18       | 100% |

**Pregunta No. 17**

**Número de Oficinas en el País**

| Opción | Número de Oficinas | Cantidad | Pct. |
|--------|--------------------|----------|------|
| 1      | 1 oficina          | 4        | 22%  |
| 2      | 2 oficinas         | 6        | 33%  |
| 3      | 3 oficinas         | 3        | 17%  |
| 4      | 4 oficinas         | 2        | 11%  |
| 5      | 5 oficinas         | 1        | 6%   |
| 6      | Más de 5 oficinas  | 2        | 11%  |
|        | Total              | 18       | 100% |

**Pregunta No. 18**

**Número de Personas que Laboran en la Empresa**

| Opción | Número de Empleados | Cantidad | Pct. |
|--------|---------------------|----------|------|
| 1      | 0 - 50 personas     | 5        | 28%  |
| 2      | 50 -100 personas    | 2        | 11%  |
| 3      | 100 - 150 personas  | 2        | 11%  |
| 4      | 150 - 200 personas  | 3        | 17%  |
| 5      | 200 - 250 personas  | 0        | 0%   |
| 6      | Más de 250 personas | 6        | 33%  |
|        | Total               | 18       | 100% |



**Pregunta No. 21**

Número de Generaciones de la familia involucrados en la em

| Opción | Número de Generaciones | Cantidad | Pct. |
|--------|------------------------|----------|------|
| 1      | 1                      | 1        | 6%   |
| 2      | 2                      | 11       | 61%  |
| 3      | 3                      | 6        | 33%  |
| 4      | 4                      | 0        | 0%   |
| 5      | Más de 4               | 0        | 0%   |
| Total  |                        | 18       | 100% |

**Pregunta No. 22**

Miembros de la familia que han estado involucrado en los últi

| Cantidad           | valor | Pct. |
|--------------------|-------|------|
| 1-2 miembro        | 2     | 11%  |
| 3 - 5 miembros     | 10    | 56%  |
| 6 -10 miembros     | 4     | 22%  |
| más de 10 miembros | 2     | 11%  |
| Total              | 18    | 100% |

**Pregunta No. 23**

Miembros actuales que trabajan en la empresa

| Cantidad           | valor | Pct. |
|--------------------|-------|------|
| 0-2 miembro        | 6     | 33%  |
| 3 - 5 miembros     | 8     | 44%  |
| 6 -10 miembros     | 3     | 17%  |
| más de 10 miembros | 1     | 6%   |
| Total              | 18    | 100% |

**Pregunta No. 24**

Parentezco que existen entre los miembros de la familia

| Opción | Parentezco       | Cantidad | Pct. |
|--------|------------------|----------|------|
| 1      | Paternidad       | 16       | 89%  |
| 2      | Hermanad         | 12       | 67%  |
| 3      | Matrimonio       | 9        | 50%  |
| 4      | Otros Sanguíneos | 6        | 33%  |
| 5      | Político         | 9        | 50%  |

**Pregunta No. 25**

**Dedicación de la Familia a la Empresa**

| Opción | Dedicación                  | Cantidad | Pct. |
|--------|-----------------------------|----------|------|
| 1      | Todos a Tiempo Completo     | 11       | 61%  |
| 2      | Casi todos a Tiempo complet | 4        | 22%  |
| 3      | Algunos a Teimpo Completo   | 3        | 17%  |
| 4      | Casi todos a Medio Tiempo   | 0        | 0%   |
| 5      | Todos a medio tiempo        | 0        | 0%   |
|        | Total                       | 18       | 100% |

**Pregunta No. 26**

**Cargos que desempeñan miembros de la familia**

| Opción | Cargo                    | Cantidad | Pct |
|--------|--------------------------|----------|-----|
| 1      | Presidente de Directorio | 16       | 89% |
| 2      | Miembro de Directorio    | 14       | 78% |
| 3      | Gerente General          | 17       | 94% |
| 4      | Gerente de Area          | 13       | 72% |
| 5      | Jefe de Area             | 1        | 6%  |

**Pregunta No. 27**

**Orientación Fija a las actividades de los empleados**

| Opción | Respuesta | Cantidad | Pct  |
|--------|-----------|----------|------|
| 1      | si        | 9        | 50%  |
| 2      | no        | 9        | 50%  |
|        | Total     | 18       | 100% |

**Pregunta No. 28**

**Es la familia dueña de la mayor parte de las acciones**

| Opción | Repuesta | Cantidad | Pct  |
|--------|----------|----------|------|
| 1      | si       | 15       | 83%  |
| 2      | no       | 3        | 17%  |
|        | Total    | 18       | 100% |