



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**LA SUCESIÓN, DILEMAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR. EL CASO DE LA  
CAMARONERA JHIKATAL S.A.**

**AUTORES:**

**IVÁN PEDRO OCHOA BRITO  
ANDREA CRISTINA DEL PINO JARAMILLO**

**DIRECTOR:**

**PAOLA OCHOA PACHECO, PH.D.**

**Guayaquil – Ecuador  
Noviembre, 2019**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	
<b>RECONOCIMIENTOS</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	IV
<b>RESÚMEN EJECUTIVO</b> .....	V
<b>1. Introducción</b> .....	1
1.1 Industria camaronera .....	1
1.2 Antecedentes .....	1
<b>2. Objetivos del Caso</b> .....	2
<b>3. Breve reseña de la camaronera Jhikatal S.A.</b> .....	2
<b>4. Procedimiento</b> .....	3
<b>5. Hallazgos de las entrevistas.</b> .....	6
<b>6. Resumen del caso</b> .....	6
<b>7. Referencias</b> .....	7

## **RECONOCIMIENTOS**

A la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) y a todos los docentes de la Maestría en Administración de Empresas (MAE34), gracias a ellos por brindarnos las herramientas necesarias para el desarrollo de nuestro caso de estudio. A la empresa Jhikatal S.A., y quienes forman parte de ella, pues siempre se prestaron muy abiertos a colaborar con este trabajo de titulación. A nuestra Directora de trabajo de titulación, Paola Ochoa, Ph. D, quien siempre estuvo predispuesta a guiarnos y colaborar con nuestro caso de estudio, desde el inicio nos explicó el arduo trabajo que requeriría este tipo de trabajo y que las recompensas por dejar nuestro granito de arena en ESPAE sería muy gratificante, lo cual lo pudimos palpar en una de sus clases y ver la excelente discusión que se generaba con este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darnos vida y guiarnos,

A mi familia por su apoyo y paciencia.

*Andrea Cristina Del Pino Jaramillo*

A Dios por bendecirnos con vida,

A mis padres y familia por su apoyo incondicional.

*Iván Pedro Ochoa Brito*

## **RESÚMEN EJECUTIVO**

La camaronera JHIKATAL es una empresa familiar ecuatoriana que ha tenido un crecimiento en sus ventas de un 30% anual. La industria camaronera experimentó un crecimiento sostenido entre 2014 y 2018. Durante tres décadas, Don Luis Alvarito Ojeda, hermano de Ignacio, ha sido el CEO de JHIKATAL. En los últimos meses se ha incrementado el malestar entre los mandos medios de la empresa, la Junta Directiva y el Gerente de Producción por la duplicidad de órdenes y las malas decisiones de Don Luis Alvarito.

Peter, hijo de Ignacio y Ana, sobrino de Don Luis Alvarito, trata de afrontar el problema y plantea en la última junta directiva una sucesión dentro de la empresa. El objetivo del caso es analizar los dilemas de la sucesión familiar, así como los posibles candidatos, que podrían reemplazar al actual CEO. Los candidatos potenciales a suceder a Don Luis Alvarito, son de dentro y fuera de la organización, y van desde Ignacio y Ana; Peter, su sobrino y su hijo, Luis Alvarito Jr. quien ha estado toda su vida fuera de la dinámica de la empresa.

*Debido a que el caso se encuentra en proceso de publicación, no se colocará la versión completa.*

*En caso de requerir la versión completa, se deberá contar con autorización previa de los autores.*

## **1. Introducción**

### 1.1 Industria camaronera

El sector camaronero es una de las industrias más importantes en el Ecuador, por sus altos niveles de crecimiento histórico. En los años 80 llegó a tener un crecimiento del 600% en su producción, con esto el Ecuador había sido catalogado como los principales exportadores de este crustáceo a escala internacional. Sin embargo, esta industria ha pasado por varias depresiones durante su trayectoria, como la presencia de la macha blanca, cuyo origen fue en el continente asiático, el cual se propagó a nivel mundial a finales de los 90, ocasionando muchas pérdidas en la producción ecuatoriana y trayendo consigo el cierre de operaciones de algunas camaroneras. Para el año 2000, la producción afectada con la plaga comenzó a decrecer, ocasionando un aumento de producción y disminuyendo sus precios al pasar de un precio promedio por libra de \$3.59 USD. en el año 2000, hasta llegar a caer a \$2,21 USD en el 2004 (una caída del 60%), de acuerdo a cifras publicadas por la Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador. Actualmente la industria camaronera ecuatoriana sigue siendo una de las más importantes y se encuentra en el desafío de competir a nivel mundial por la calidad y sabor de sus crustáceos, representa el 2,95% del PIB del Ecuador, llegando a ser el 25% de las exportaciones no petroleras del Ecuador al 2018, según el BCE.

### 1.2 Antecedentes

La problemática de la sucesión en la empresa familiar no es nada nueva, pero fue mucho más clara cuando uno de los directivos de la empresa JHIKATAL cursó la materia de Gerencia de Recursos Humanos en ESPAE, allí pudo tener una mayor comprensión del problema y el dilema que se estaba suscitando. En ese momento, se pudo evidenciar la falta de profesionalización de la empresa

y como el CEO de esta, Don Luis Alvarito, se había quedado detenido y no había logrado desarrollar las habilidades para poder hacer frente a los nuevos retos que se presentaban dirigir una empresa camaronera en la actualidad. Don Luis Alvarito ya estaba en edad avanzada y debía buscar a alguien que le sucediera dentro de la empresa, aunque él aún no estaba dispuesto a dejar su posición de poder dentro de la empresa. Toda esta información se ha podía obtener de primera mano por uno de los integrantes, él es miembro de la familia que está ahora manejando la empresa y desde un principio brindó apoyo en diferentes áreas de la empresa, permitiendo conocer de su funcionamiento y de los problemas.

Este caso se presenta como una oportunidad para la ESPAE por varias razones. Su temática puede ser abordada en diferentes materias, maestrías y programas, además se enfoca en la realidad de una empresa ecuatoriana, y permite trabajar un tema relevante para la gerencia y RRHH.

## **2. Objetivos del Caso**

- Conocer el alcance y las alternativas que brinda el subproceso de talento humano: Desarrollo, para su alineación con los objetivos estratégicos de las empresas.
- Analizar las diferencias entre un plan de desarrollo individual y un plan de sucesión, como herramientas clave del subproceso Desarrollo.
- Debatir las dificultades y dilemas que enfrenta la empresa, especialmente la familiar, en sus procesos de sucesión.

## **3. Breve reseña de la camaronera Jhikatal S.A.**

Jhikatal S.A. es una empresa dedicada a la siembra y cosecha de camarón, adquirida en 1986 por los hermanos Ojeda-Castillo. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro. Al momento de la adquisición, la empresa contaba con equipamiento que permitiría alcanzar altos niveles de productividad. Los hermanos Ojeda-Castillo

decidieron dejar a cargo de la administración de la empresa a Don Luis Alvarito Ojeda y como presidente de la Junta de Accionistas a César Ojeda, el hermano mayor. Al inicio, la mayoría de los procesos productivos se realizaron empíricamente, debido al poco desarrollo tecnológico para la producción del camarón en Ecuador.

Luego de varios años de operación, en 2013 Don Luis Alvarito decide impulsar el crecimiento de la empresa. Sin embargo, lo que parecía una gran oportunidad, terminó convirtiéndose en caos. No sólo imprevistos a nivel familiar, sino a nivel regulatorio, hicieron que Don Luis Alvarito se cuestionara sobre los retos de administrar una camaronera en el siglo XXI. En ese momento, Ignacio – hermano de don Luis Alvarito – y su esposa, Ana, deciden intervenir en el negocio familiar. Para finales del 2014, Ignacio se encargó de la Gerencia de Producción, mientras que Ana fue a la Gerencia Financiera y de Talento Humano. El trabajo en equipo entre Ignacio y Ana se tradujo en grandes rendimientos para la empresa, logrando también impulsar grandes cambios dentro de la organización. No obstante, la resistencia al cambio de Don Luis Alvarito y algunos impases entre los miembros de la familia se hicieron presente retrasando la toma de decisiones importantes y generando de conflictos internos.

#### **4. Procedimiento**

Para el desarrollo del caso se realizó un levantamiento de información a través de diferentes técnicas; primero, revisión documental; segundo, entrevistas con un experto en sucesión en empresas familiares, un profesor experto en desarrollo de casos y con los familiares que están involucrados dentro de la empresa; y tercero, observación in situ. Con respecto a la revisión documental realizada, se consultaron estudios relacionados con el desarrollo de carrera (Chalofsky, Rocco, & Morris, 2014; Noe, 2010; Alles, 2009; Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales, 2014),

planes de sucesión (Bozer, Levin, & Santorra, 2017). También se revisaron publicaciones relacionadas con la gestión de la empresa familiar (Amat, 2001; Belausteguigoitia, 2012).

En cuanto a las entrevistas realizadas se incluyeron personas relevantes para el caso, como un experto en Empresas Familiares, los familiares que manejan la empresa y un profesor experto en desarrollo casos, el Prof. Roberto Gutierrez de la Universidad de los Andes.

En la primera etapa de la recogida de información se entrevistó a Arturo Rivadeneira, MSc., experto en consultoría relacionada a la sucesión dentro de empresas familiares. En segundo lugar, se entrevistó a algunos miembros de la familia Ojeda. Los familiares que participaron en las entrevistas están relacionados con la actividad de la empresa y forman parte del Directorio o de la Junta de Accionistas. Estas entrevistas se realizaron con el propósito de conocer a profundidad el puesto que desempeñaban en Jhikatal S.A., la interacción con otros familiares en la empresa y la dinámica de los hermanos Ojeda - Castillo. Específicamente, se entrevistaron a las siguientes personas:

*Familiares con funciones dentro de la empresa:*

- Luis Alvarito Ojeda Castillo, actual CEO y cofundador.
- Ignacio Ojeda Castillo, Gerente de Producción y cofundador.
- Darío Ojeda Castillo, Jefe de Mecánicos y cofundador.
- Ana Bravo, Gerente Financiero y de Talento Humano, esposa de Ignacio Ojeda.

*Familiares que colaboran en la empresa, pero no tienen una función dentro de la misma:*

- Peter Ojeda Bravo, consultor financiero, hijo de Ignacio y Ana.
- Manuel Ojeda Bravo, procesos y producción, hijo de Ignacio y Ana.

*Familiares vinculados a Jhikatal S.A., pero con una participación limitada:*

- César Ojeda Castillo, presidente de la Junta de Accionistas y cofundador.

Adicional a los miembros de la familia Ojeda, se entrevistó a varios colaboradores de la empresa, de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Se pidió a los participantes que describieran la empresa y su evolución, así como identificar a los actores que han logrado el cambio dentro de la empresa. En general, las entrevistas realizadas comprendieron tres partes: a) historia y trayectoria; b) clima laboral, liderazgo y cadena de mando; y c) adaptación y cambio de la empresa. El levantamiento de información se realizó entre el 20 de febrero y 30 de marzo de 2019. Una gran parte de las entrevistas se llevaron a cabo en instalaciones de la camaronera Jhikatal S.A. en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, mientras que un pequeño porcentaje se hicieron en las oficinas ubicadas en la ciudad de Guayaquil y por vía telefónica.

Con la información recogida en las entrevistas se plantearon los principales problemas de la sucesión en la empresa Jhikatal S.A. También, se pudo identificar el rol cada uno de los miembros de la familia Ojeda a lo largo de la historia de la empresa, así como sus expectativas respecto al futuro.

Una vez analizada la información recopilada en las entrevistas, se procedió con la redacción del caso y la nota pedagógica. Varias revisiones de narrativa y enfoque se realizaron para asegurar que el caso resalte la problemática de la sucesión en empresas familiares. Posterior a las revisiones y del planteamiento de que el uso del caso no fuese exclusivo para empresas familiares, sino para analizar las diferencias entre planes de desarrollo y planes de sucesión, se procedió a probar el caso en las materias de Gerencia Estratégica del Talento Humano en las Maestrías de Agronegocios y Gerencia Hospitalaria, obteniendo muy buenos resultados.

## **5. Hallazgos de las entrevistas.**

A partir de la información recogida en la entrevista se planteó que Jhikatal S.A. tenía que hacer frente a i) la inminente sucesión de Don Luis Alvarito; y ii) los inconvenientes surgidos como consecuencia de no permitir que Ignacio desarrolle sus funciones. También se pudo constatar el descontento general de varios directivos y colaboradores de la empresa con el trato que recibían de Don Luis Alvarito. Otro hallazgo fue la percepción positiva de los empleados con respecto a la intervención de la familia Ojeda-Bravo dentro de la Jhikatal, lo que – según ellos – había traído aires de cambio y modernización. Entre los problemas identificados dentro de la organización se pudo identificar conflicto de intereses, problemas de comunicación, malestar dentro de la empresa, entre otros.

## **6. Resumen del caso**

La camaronera Jhikatal es una empresa familiar ecuatoriana que ha tenido un crecimiento en sus ventas de un 30% anual. La industria camaronera experimentó un crecimiento sostenido entre 2014 y 2018. Durante tres décadas, Don Luis Alvarito Ojeda, hermano de Ignacio, ha sido el CEO de Jhikatal. En los últimos meses se ha incrementado el malestar entre los mandos medios de la empresa, la Junta Directiva y el Gerente de Producción por la duplicidad de órdenes y las malas decisiones de Don Luis Alvarito.

Peter, hijo de Ignacio y Ana, sobrino de Don Luis Alvarito, trata de afrontar el problema y plantea en la última junta directiva una sucesión dentro de la empresa. El objetivo del caso es analizar los dilemas de la sucesión familiar, así como los posibles candidatos, que podrían reemplazar al actual CEO. Los candidatos potenciales a suceder a Don Luis Alvarito, son de dentro

y fuera de la organización, y van desde Ignacio y Ana; Peter, su sobrino y su hijo, Luis Alvarito Jr. quien ha estado toda su vida fuera de la dinámica de la empresa.

## 7. Referencias

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Amat, J. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- BCE. (2019). *Balanza de pagos Normalizada*. Guayaquil.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares. Dinámica, Equilibrio y Consolidación (Tercera Edición)*. México: McGraw-Hill.
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774.
- Chalofsky, N., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014). *Handbook of Human Resource Development*. Hoboken, NJ: Wiley.
- CNA. (2019). *Estadísticas de Exportaciones mensuales de camarón 1994-2018*. Guayaquil.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, A. (2014). *La gestión de perdonas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Noe, R.A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hills Education: Singapore