



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las
empresas familiares en la ciudad de Estelí en el primer semestre
del año lectivo 2019

Seminario de Graduación para optar

Al grado de

Licenciado en la Carrera de Economía

Autores

Bra. Palacios Flores Laurent Sofía

Bra. Sevilla Amador Anabell Cristina

Tutora

MSc. Samaria Ilú Alonso Valenzuela

Estelí, Mayo de 2019





UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Valoración Docente

A través de la presente hago constar que la **Br. Anabell Cristina Sevilla Amador y Laurent Sofía Palacios Flores**, estudiantes de V año de Economía han finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en la ciudad de Estelí en el primer semestre del año lectivo 2019”.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación “Factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en la ciudad de Estelí”, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoro positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de grado vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 22 días del mes de mayo del 2019.

Atentamente;

Msc. Samaria Ilú Alonso Valenzuela.
DOCENTE
UNAN- FAREM-Estelí

AGRADECIMIENTO

- ⊗ Dios, Señor y dador de toda inteligencia, ciencia y conciencia. Principalmente de mostrar el camino que debemos seguir, buscando la superación y la verdad.
- ⊗ Padres y familiares, principales incitantes a la educación e instructores de conciencia para realización de los deberes y ser nuestra motivación de superación
- ⊗ Maestros, quienes previamente nos han preparado para lograr una concentración y aptitud perseverante durante nuestra formación universitaria.
- ⊗ Colegas, estimados compañeros, con quienes compartimos cada semestre sabiduría y opiniones.
- ⊗ Economistas, escritores de nuestra historia, participantes de nuestro presente a través de sus pensamientos; por ustedes hoy tenemos bases científicas para lograr que nuestro campo laboral se nos abra y sirvamos a nuestra comunidad.
- ⊗ A todas aquellas personas que participaron y colaboraron de forma directa en nuestro proyecto investigativo.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a:

Dios padre, por darnos salud, sabiduría y los recursos necesarios para nuestra formación a lo largo de estos años y permitirnos concluir con éxitos nuestra carrera universitaria.

Padres y familia, por ser el pilar de nuestras vidas y por su apoyo incondicional en todos estos años y acompañarnos a alcanzar nuestras metas para convertirnos en mejores personas y profesionales, a ustedes que confiaron en nuestras capacidades y nunca nos dejaron solos. A los seres queridos que ya no están físicamente pero su recuerdo y su cariño sigue presente en nuestros corazones.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Preguntas Problemas	5
1.3.1. Pregunta directriz	5
1.3.2. Preguntas problemas	5
1.4. Justificación.....	6
II. OBJETIVOS	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
III. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. Empresa familiar	8
3.1.1. Concepto empresa familiar.....	8
3.1.2. Características de las empresas familiares	8
3.1.3. Importancia de las empresas familiares	10
3.1.4. Tipología de la empresa familiar	11
3.1.5. Tipos de empresa familiar en función del grado generacional	11
3.1.6. Factores positivos que inciden en las empresas familiares.....	12
3.1.7. Factores negativos que inciden en las empresas familiares	15
3.1.8. Perspectivas generacionales.....	17
3.1.9. Sistema de la empresa familiar	17
3.2. MIPYME	19
3.2.1. Definición de MIPYME, según la Ley 645.	19
3.2.2. Clasificación de las MIPYME.....	20
3.3. Crecimiento empresarial.....	20
3.3.1. Concepto crecimiento empresarial	20
3.3.2. Factores que intervienen en el crecimiento empresarial	21
3.3.3. Principales problemas que impiden el crecimiento de las empresas familiares.....	21
3.3.4. Sucesión generacional en la empresa familiar	23
3.3.5. Resolución de conflictos en la empresa familiar.....	25
3.4. Estrategias Integrales.....	28
3.4.1. Evolución de la empresa familiar.....	29
3.4.2. Protocolo familiar.....	31
3.4.3. Ventaja competitiva	32
IV. HIPÓTESIS.....	35
4.1. Hipótesis de investigación	35

4.2. Variable dependiente.	35
4.3. Variable independiente.....	35
V. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE	36
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
6.1. Tipo de estudio a la que pertenece la investigación	38
6.1.1. Según la finalidad de la investigación	38
6.1.2. Según el alcance temporal.....	38
6.1.3. Según el carácter de la medición	39
6.2. Métodos de la investigación	39
6.2.1. Método de análisis y de Síntesis	39
6.2.2. Método hipotético – deductivo.....	39
6.3. Paradigmas	39
6.3.1. Positivista.	39
6.4. Población y muestra.....	40
6.4.1. Población.....	40
6.4.2. Muestreo	40
6.4.3. Muestra.....	41
6.5. Técnica de recolección de datos o instrumentos.....	41
6.6. Etapas de la investigación.....	41
6.6.1. Etapa I: revisión documental	41
6.6.2. Etapa II: revisión de los instrumentos.....	41
6.6.3. Etapa III: trabajo de campo	42
6.6.4. Etapa IV: elaboración del informe final	42
VII. ANÁLISIS DE RESULTADO	43
7.1. Factores socioeconómicos	43
7.1.1. Factores sociales	44
7.1.2. Factores económicos	53
7.2. Crecimiento empresarial.....	63
7.2.1. Micro entorno.	63
7.2.2. Macro entorno.	75
7.3. Estrategias.	77
VIII. CONCLUSIONES.	82
IX. RECOMENDACIONES.....	84
X. ANEXOS.....	85
10.1. Encuesta	85
10.2. Tablas de contingencia.....	90
XI. BIBLIOGRAFÍA	107

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento, se ha elaborado en función de identificar los factores o variables que influyen de una manera directa en el crecimiento económico de las empresas familiares; para ello fue de utilidad referirse a las características que presentan este ente económico y su importancia a nivel nacional e internacional.

En este apartado se estudió a aquellas empresas familiares en la cual la toma de decisiones está influenciada por los miembros de la familia; siendo estos capaces de ejercer sobre la empresa una influencia suficiente para controlarla, estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a su legado llevando las riendas de esta.

La metodología utilizada en este trabajo, fue el planteamiento de encuestas hechas con el fin de recaudar la suficiente información que determinaron los apartados que se abordaran y que por ende permitieron plantear la relevancia de la presencia de este sector económico; así como también catalogar los factores positivos y negativos de ser una institución con poco entusiasmo en cuanto a la proyección de ampliación.

En esta investigación se dieron a conocer los antecedentes de la investigación de temas relacionados con las empresas familiares con fuentes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, la justificación y el planteamiento del problema investigativo, los cuales se tomaron en cuenta para definir los objetivos que se desean alcanzar en el proceso de este trabajo.

El marco teórico se establecieron las bases teóricas que sustentan la investigación con información encontrada en libros, revistas, páginas web, entre otros documentos relevantes al tema, continua el diseño metodológico que sirve como conjunto de procedimientos que dio respuesta a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos.

En el análisis de resultado se abordaron los aspectos más importantes que conllevaron a las conclusiones para dar salida a los objetivos, y poder ofrecer

recomendaciones que le sean útil a las empresas familiares y a los lectores de este documento.

1.1. Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes de este estudio se consultó en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELI) sobre tesis relacionadas al tema de empresas familiares, encontrándose las siguientes:

- La primera tesis que aborda el tema sobre la producción y comercialización de pan en la empresa familiar Brivalle de la ciudad de Estelí, elaborada por: Alvara Hernández Pérez, Anielka Castillo Torres y Carmen Morales Canales. En esta investigación se caracteriza y describe como se llevó a cabo para el desarrollo de una estrategia empresarial que mejore su proceso de producción y comercialización identificando las debilidades y fortalezas de la empresa.
- La segunda tesis trata de la administración y comercialización de productos lácteos el quesito, elaborada por: Brenda Blandón Talavera, Ángela Cueva Peralta y Adali Hernández Blandón. Esta investigación es un trabajo referido al proceso administrativo y comercialización de la empresa familiar el quesito dedicada a procesar leche.
- La tercera tesis, que consiste en la administración, producción y comercialización en la empresa familiar productos lácteos Nicarao elaborada por: Meyling Ruiz Castellón, Heybis Calero Talavera y Zayra Flores Blandón. Este estudio se enfoca en la empresa familiar donde describe el área administrativa, proceso de producción y comercialización; así mismo, se presenta una estrategia que permite alcanzar hacia una eficiente y rentable comercialización.
- La cuarta tesis que aborda el tema sobre participación y crecimiento de mercado de los puestos de venta de fruta en la calle central de la ciudad de Estelí en el año 2015, elaborada por: Lira Sevilla Margarita. En esta investigación se analiza la participación y crecimiento de mercado, que tienen los puestos de ventas de frutas en la calle central de la ciudad de Estelí en

el año 2015 y las estrategias que están implementando para lograr dicha participación de mercado.

- La quinta tesis trata sobre la caracterización económica y legal del comercio informal de la ciudad de Condega, 2009, elaborada por: Juana Marbely Salinas Gómez y Yadira del Carmen Hernández Siles. Esta investigación analiza los aspectos que están influyendo en la población para no legalizar los negocios de la ciudad de Condega.
- Y una sexta tesis, situación económica y social que presenta el comercio informal en la avenida central de la ciudad de Estelí en el año 2011. Elaborada por: Montalván Florián Evelis de Jesús y Rodríguez Cruz Ali Marcela. Este estudio lleva a cabo una evaluación económica y social del comercio en la ciudad de Estelí en el marco de sus condiciones y características.

A diferencia de las investigaciones antes mencionadas la investigación se enfoca en los factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en la cual se describe las causas y efectos que impiden el crecimiento de las empresas familiares, además se plantearan estrategias que deben implementar las empresas familiares para mejorar su competitividad.

Con esta investigación se aportó una nueva fuente de valor de información, que podrá ser consultada por el personal de la institución, estudiantes y personas interesadas en seguir profundizando el tema en futuras investigaciones.

1.2. Planteamiento del problema

La época actual, demanda un alto nivel de competitividad y productividad en las empresas de todos los sectores, para lograr su permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que es importante cuidar hasta el más mínimo detalle que pueda influir en el alcance de los objetivos de la organización.

En Estelí los problemas principales de las empresas familiares es la competitividad de las empresas y se relaciona con la selección de personal, ya que se debe de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano.

Las empresas familiares trabajan con escasos recursos financieros y acceso restringido al financiamiento lo que incide en que las empresas familiares tengan bajos niveles de innovación y productividad.

Para fortalecer las empresas familiares es necesario tener en cuenta la necesidad de la sucesión en su gestión, la cual debe de efectuarse organizada y anticipadamente, basada en la capacidad de las generaciones futuras. Cabe señalar que la sucesión en la gestión de la empresa no significa necesariamente cambios en la propiedad de la misma, si no la oportunidad de la generación fundadora para brindar un giro en su rol dentro de la estructura organizacional, convirtiéndose en los principales asesores de su empresa y de sus sucesores.

Este proceso asegura la armonía familiar y el crecimiento en la rentabilidad de la empresa. Una empresa familiar es exitosa no solo si obtiene éxitos presentes, sino asegurando también los éxitos futuros y esto se obtiene a través del compromiso asumido por la familia empresaria en el denominado "protocolo Familiar", en donde se establecen de manera consensuada las normativas que regirán sus relaciones familiares y empresariales presentes y futuras.

1.3. Preguntas Problemas

1.3.1. Pregunta directriz

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en el primer semestre del año 2019?

1.3.2. Preguntas problemas

- ¿Cuáles son las características de las empresas familiares?
- ¿Cuáles son los factores que inciden positiva o negativamente en el crecimiento de las empresas familiares?
- ¿Qué estrategias deben implementar las empresas familiares para mejorar su competitividad?

1.4. Justificación

La investigación tuvo como propósito fundamental determinar el crecimiento socio económico tomando en cuenta el uso óptimo, eficaz y eficiente de todos los ingresos y/o recursos disponibles de las familias para establecerse como empresas en la ciudad de Estelí.

Además, conocer la estructura organizativa de las empresas familiares, conocer a que se debe la poca formación administrativa, empresarial, gerencial que limita la capacidad para conquistar mercados foráneos y la capacidad para estandarizar sus procesos productivos y diseñar planes estratégicos para el logro de sus metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

En esta investigación se identificaron necesidades de proyección y organización familiar, la cual permitió proponer estrategias que contribuyan al crecimiento socio económico; siendo base la responsabilidad y la utilización necesaria de cada uno de los recursos que se poseen dentro de la familia.

Así mismo esta investigación sirvió de apoyo a las familias empresarias, como también a otras organizaciones, instituciones, universidades y población en general que deseen ampliar sobre este tema y sobretodo ponerlo en práctica dentro de sus empresas para así tener una mejor competitividad dentro del gremio empresarial y sobretodo enseñar a las generaciones futuras el funcionamiento y manejo de sus empresas.

Se considera también, que este estudio sirve como base metodológica para la realización de futuras investigaciones y la pronta superación de problemas organizativos que acontecen en las empresas familiares de la ciudad de Estelí, y los cuales afectan directamente a la población, ya que cada empresa es una fuente de empleo y riqueza de la ciudad; reconociendo así el principio de desarrollo social como un eje importante de la misión institucional de la Facultad.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar los factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en el primer semestre del año 2019.

2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Describir las principales características de las empresas familiares.
- ✓ Identificar los factores positivos y negativos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares.
- ✓ Proponer estrategias integrales que permitan a las empresas familiares su crecimiento.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Empresa familiar

3.1.1. Concepto empresa familiar

Las empresas familiares son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla.

Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Por lo que las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño y administrador no se consideran empresas familiares. (Lansberg, 1988)

3.1.2. Características de las empresas familiares

Son agentes activos en la economía global: las empresas familiares participan en la economía como las demás.

Cuentan con presencia activa en los mercados internacionales competitivos: son muchas las empresas del mundo que son familiares. A nivel estadístico existe una proporción muy alta de este tipo de empresas (aunque no significa que sean mayoría), lo que supone un punto muy positivo y una gran motivación para cualquier empresa familiar, un dato que deben tener en cuenta a la hora de dar el paso hacia la internacionalización.

Su configuración es única, ya que representan una entidad compleja tanto del punto de vista humano como social: no pueden compararse con otros tipos de empresa, que no tienen tal nivel de complejidad. La propiedad y el control están en la misma persona.

Las empresas familiares se presentan como organizaciones del todo comprometidas con la propia empresa, desde el punto de vista humano y, desde el

punto de vista social, se observa que son mucho más comunicativas y además tienden a perseguir más el éxito que las empresas no familiares.

Las empresas familiares son diferentes a las empresas no familiares en cuanto a valores, objetivos y comportamiento estratégico: y la razón no es otra más que el hecho de que la familia está involucrada y el valor de mantener la relación dentro de la familia es incluso a veces más importante que obtener un beneficio a costa de todo.

Se busca proteger las relaciones entre los miembros de la familia, por lo que sus objetivos son ante todo personales, y esto hace que tengan un comportamiento estratégico muy diferente a las empresas no familiares.

Cuando estas empresas familiares están internacionalizadas se van a enfrentar a los competidores a un nivel competitivo muy alto, igual que le sucedería a cualquier otro tipo de empresa, y es aquí donde las tecnologías pueden proveer a las empresas con ventajas, abriendo sus horizontes y oportunidades en el mercado internacional.

Pero precisamente es en este ámbito donde se concentra el mayor número de aspectos negativos:

Las empresas familiares son adversas al riesgo. Precisamente por el hecho de estar la familia involucrada deciden ir más lentamente, su proceso de toma de decisiones es más conservador. Pueden ser un poco reacias a la exportación, puesto que todo lo desconocido para ellas implica un riesgo al que son adversas en horas de proteger a su familia.

Están menos orientadas al crecimiento, precisamente por ser adversas al riesgo. La realidad demuestra que prefieren tener una posición nacional bastante estable y mantenerse en vida o simplemente mantener el nivel de su rentabilidad sin intentar aumentarlo, antes que arriesgar.

Son más conservadoras que las empresas no-familiares. Justo los puntos arriba mencionados hacen que las empresas familiares sean más conservadoras, ya que en el negocio está involucrado el patrimonio de la familia y no quieren arriesgarlo.

Tienen dificultades a la hora de obtener los recursos necesarios: su capital es limitado al tener que financiar las necesidades de la familia, pero también las del negocio.

Sus objetivos son diversos, así como también sus valores y necesidades lo que puede llevar conflictos dentro de la familia y sobre todo entre los sucesores. Esta falta de recursos limita seriamente el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares, conjuntamente con los problemas culturales y políticos. (Gersick, 1997)

3.1.3. Importancia de las empresas familiares

La actividad de las empresas familiares viene generando en la sociedad un considerable impacto económico y, con su actividad, contribuyen a la creación de cadenas de valor para productos y servicios que representan la mayor parte de la demanda en el mercado.

La empresa familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación, etc.

Es cierto que por sus particulares características sufre determinadas limitaciones que se ponen de manifiesto con el crecimiento de la empresa, y se convierten en críticas en el momento de la sucesión. Son muchas las empresas que, en los próximos años, van a verse inmersas en un proceso de sucesión generacional, con los riesgos inherentes al proceso sucesorio.

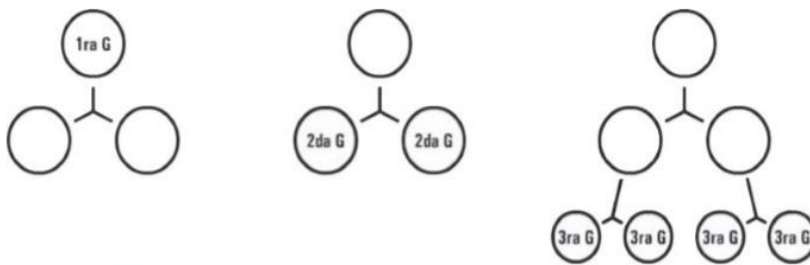
Su importancia a nivel económico y la necesidad de generar un marco que facilite su crecimiento y desarrollo, se necesitan adoptar medidas que garanticen la supervivencia de este tipo de empresas, con especial énfasis en el mantenimiento del empleo que éstas generan. (industria, 2008)

3.1.4. Tipología de la empresa familiar

Una forma de clasificar a las empresas familiares es de acuerdo a la generación que está activa, cuando recién comienza y el fundador está en la dirección es una empresa de primera generación. Cuando comienzan a trabajar los hijos es de segunda generación, y cuando los nietos del fundador entran a la misma se la llama de tercera generación.

Cuando la empresa es iniciada por dos hermanos se dice que es de primera generación con características de segunda y así en este caso, cuando los hijos se incorporan, se la llama de segunda generación con características de tercera. Generalmente coinciden en la empresa dos más generaciones. (Autognolli, 2011)

3.1.5. Tipos de empresa familiar en función del grado generacional



Fuente: (Autognolli, 2011)

1ra Generación:

- El fundador controla la empresa
- La propiedad puede ser única o compartida
- Relaciones de familia cercana (Hermanos, cónyuges, hijos).

2da Generación:

- Control en hijos o sobrinos
- Propiedad en varios hermanos o primos

3ra Generación:

- Federación de primos
- Propiedad en nietos
- La complejidad obliga a establecer sistemas formales

3.1.6. Factores positivos que inciden en las empresas familiares

- ✓ Incentivos socioculturales

Los vínculos y lazos familiares suelen ser una ayuda, pero también algunas veces un impedimento para el crecimiento de las empresas familiares. Las características de las empresas familiares es que miembros de la familia participan como accionistas de la empresa y regularmente como empleados. Al mezclarse las relaciones productivas con las familias se refuerzan los mecanismos de recompensa y castigo; los errores de comportamiento dentro de la empresa incrementan el riesgo de la que la relación familiar se vea deteriorada, reduciendo de esta manera el incentivo individual a adoptar una posición oportunista.

Los miembros de la empresa familiar normalmente, buscan que la empresa prospere y crezca, para que ellos tengan beneficios, por lo que se considera que los miembros familiares tienen interés común, por lo que buscan el bien de la familia no solo de la empresa.

- ✓ Monitoreo familiar

Cualquier tipo de empresas se interesa por conocer a sus empleados y a todos los miembros que la conforman, para saber qué beneficios pueden aportar a la compañía o en que ámbitos, su forma de actuar, su conducta, sus principios etc. Por otra parte, es más fácil que entre los miembros familiares exista mayor

comunicación. En cambio, con los miembros no familiares pueden pasar años de trabajo conjunto y probablemente no se llegue a conocer su conducta. El conocer a las personas puede ayudar a detectar si tienen problemas o si no están realizando bien sus funciones.

El incremento en los flujos de información y el conocimiento personal de conductas y los hábitos de trabajo en los miembros de la familia reducen la asimetría en la información, es decir, los costos de monitoreo se reducen cuando se comparten las redes sociales y una forma de vida.

✓ Altruismo

Los miembros de la familia buscan el bien común, y en el caso de las empresas su crecimiento. Por lo que los miembros familiares de las empresas pueden llegar a hacer sacrificios que los miembros no familiares no estarían dispuestos a realizar. Al inicio de la empresa cuando no se cuenta con suficiente capital, y es necesario ciertos sacrificios, como el no tener salario o realizar horas extras, los familiares están dispuestos a realizarlos por el bien de la empresa y de la familia. Por otra parte, también están dispuestos a cometer el menor grado de error en su trabajo y a acatar las órdenes de su jefe que es también su familia.

Las relaciones afectivas entre los familiares facilitan la subordinación de los intereses personales a los intereses del grupo, los lazos de confianza que brinda el apego familiar también disminuyen los comportamientos oportunistas por parte de sus miembros.

✓ Lealtad Familiar

La lealtad es una de las principales ventajas de las empresas familiares. Ya que la responsabilidad no solo es con la empresa sino también con la familia. Los integrantes de la organización están comprometidos con tomar como propia la misión, visión y objetivos de la empresa, realizar su trabajo de la mejor forma posible, pues de ella reciben un salario y beneficios.

Difícilmente los miembros familiares estarían dispuestos a que su empresa desaparezca, al contrario, buscan que crezca, porque no solo buscan su beneficio sino el de toda la familia, y tratan de no cometer errores ni imprudencias que vayan a perjudicar a la empresa.

Frente a las acciones masivas y heterogéneas de publicidad con bajo porcentaje de éxito de las grandes empresas, las empresas familiares pueden desarrollar un marketing directo, atractivo y menos costoso, como herramienta ideal de promoción y comercialización.

A nivel directivo una empresa familiar bien gestionada ofrece mayor permanencia laboral y posibilidades de éxito. Si sus directivos son de la familia no sólo lucharán por el éxito económico sino también por el social y familiar.

Las empresas familiares bien gestionadas pueden adoptar decisiones más rápidas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Las empresas familiares tienen mayor versatilidad para reconvertir y cambiar en función de su especialidad, de la temporada y de la franja horaria.

La estabilidad en la dirección que brindan las empresas familiares permite establecer estrategias más coherentes y sólidas.

La popularidad positiva del propietario/gerente atrae nuevos clientes e incluso los fideliza.

En la empresa familiar es posible tener una política austera de dividendos que permita planificar a largo plazo

La empresa familiar es el marco ideal para poder aplicar la dirección por valores, que fomenta un estilo de ser y de trabajo en equipo entre los miembros de la organización. (Ramos, 2005)

3.1.7. Factores negativos que inciden en las empresas familiares

✓ Profundización de conflicto

Los vínculos familiares también pueden causar problemas dentro de la empresa. En cierta manera, depende del número de integrantes de la familia que forman parte de la empresa, normalmente entre más grande sea la empresa mayor será el número de participantes familiares, aunque también si la empresa es pequeña absolutamente todos sus empleados son familiares.

Aunque los lazos familiares pueden ser fuente de armonía, el conflicto y las rivalidades entre hermanos y padres e hijos también pueden trascender al ámbito familiar y desestabilizar la productividad.

Muchas veces los conflictos son por falta de unidad en la familia o por querer ocupar los puestos de poder.

✓ Tolerancia al personal incompetente

En las empresas familiares, los mismos miembros de la familia suelen ocupar desde los puestos más insignificantes hasta los más relevantes de acuerdo al tamaño de la empresa. Sin embargo, los puestos que se asignan a los familiares no son de acuerdo al buen desempeño que pudieran realizar, sino por el hecho de ser familiares los contratan a ellos, cercanos o lejanos, en lugar de personas que pudieran estar mejor capacitadas, y es que de cierta forma pudiera ser por desconfianza a otras personas o por querer ayudar a los familiares, muchas veces sin importar si beneficia o no a la empresa.

La dificultad para realizar juicios objetivos complica la imposición de sanciones a los miembros de la familia que han tenido un pobre desempeño en el negocio.

Por otra parte, en algunas ocasiones pudiera tenerse más consideración con los errores de los trabajadores familiares a los no familiares. Ya que para una familia es más difícil correr a trabajadores miembros de la misma familia.

También cabe mencionar, que entre los miembros de la familia surge la distorsión de los salarios, pues las empresas llegan a pagar más a los miembros familiares, por el simple hecho de ser miembros de la familia, y no por ser realmente importantes dentro de la empresa.

- ✓ Dificultad para conseguir el personal adecuado

Anteriormente se comentó la preferencia que se tiene al contratar trabajadores a los no familiares que pudieran tener una mejor preparación. Algunas familias tratan de solucionar este problema, mandando a sus hijos a estudiar una carrera que pudiera servir en la empresa; sin embargo, esto algunas veces no funciona ya que a los hijos no les puede gustar la carrera que los padres han escogido para ellos o simplemente se llegan a formar otras expectativas.

Aun cuando la educación formal de los hijos constituye una preocupación importante para los padres, el giro del negocio puede requerir de ciertas habilidades que, por cuestiones genéticas, culturales o de evolución tecnológica no sean fácil de encontrar entre los miembros de la familia; circunstancia que se daría inclusive entre aquellos padres interesados por desarrollar habilidades ingenieriles o empresariales en su descendencia.

- ✓ Dificultad para alcanzar economías de escala

Los propietarios fundadores son reticentes a los cambios y les resulta difícil de hacer lo que siempre han hecho, pues creen que lo que habitualmente realizan les ha funcionado y no tienen por qué cambiar. Sin embargo, surgen nuevas tecnologías que en lugar de entorpecer el trabajo pueden ser de gran ayuda. Por otra parte, en algunas ocasiones los fundadores de la empresa pueden llegar a tener miedo de cambiar sus estructuras y sus prácticas por temor a perder el control de sus empresas.

El deseo de limitar las dimensiones del negocio al control familiar reduce las posibilidades de adoptar tecnologías que requieran volúmenes de producción importantes.

- ✓ Dificultad para flexibilizar la producción

Para las empresas familiares es más difícil expandirse o pedir financiamiento debido a que esperan tener siempre los mismos principios y prácticas y se les dificulta relacionarse con otras personas o empresas.

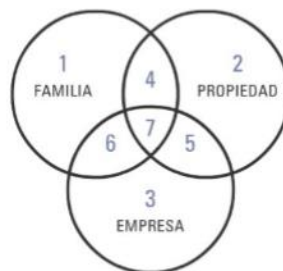
Cuando hay inestabilidad en la demanda y el costo de las inversiones hace conveniente establecer redes de producción, se tendrá problemas para establecer compromisos de largo plazo con miembros de la red con los que no se está asociando. (Ramos, 2005)

3.1.8. Perspectivas generacionales

Cada generación de la familia empresaria tiende a ver la empresa familiar de acuerdo con su visión particular. En concreto se dan las siguientes perspectivas:

- Fundador propietario: Los objetivos básicos del Fundador propietario son la supervivencia, el crecimiento y la sucesión.
- Sociedad de hermanos: Los objetivos de una Sociedad de Hermanos son armonía y unidad familiar, profesionalizar la Dirección y revitalizar la Estrategia.
- Consorcio de primos: Los objetivos de un consorcio de primos son la participación de la familia, la comunicación, la financiación, el modelo de liderazgo y la estrategia del negocio. (INSCyDE, 2018)

3.1.9. Sistema de la empresa familiar



Fuente: (Autognolli, 2011)

Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar.

Así hay miembros que pertenecen y viven en los tres sistemas: en el gráfico el sujeto identificado con el número 7 es propietario, trabaja en la empresa y es parte de la familia. Hay otros que sólo lo hacen en dos 4 propietario (accionista) que es parte de la familia y no trabaja en la empresa o 6 familiar que no tiene participación en la propiedad y trabaja en la empresa y 5 propietario (accionista) que trabaja en la empresa y no es parte de la familia. Y algunos que sólo participan de uno de los subsistemas como el número 3 que representaría a los empleados, o el 1 generalmente es la madre de la familia o el 2 un accionista que no es parte de la familia y no trabaja en la empresa.

El primer problema es que cada sub-sistema tiene una razón de ser propia, por lo tanto, tiene distintas necesidades. Entonces cada sub-sistema tiene objetivos distintos. Cada uno evoluciona a través del tiempo en forma muy diferente, por lo que las interacciones entre ellos deben cambiar.

✓ La Familia

No hay mucho que aclarar en cuanto a la razón de ser de este sub-sistema. Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía. La familia, naturalmente, evoluciona a través del tiempo, aparecen nuevos integrantes, otros mueren, envejecen, se casan y, sobre todo, cambian las expectativas.

Existen cuatro leyes naturales de las empresas familiares:

- Las familias crecen más rápido que las empresas.
- Las expectativas económicas de la familia crecen con el tiempo. Enseñamos a nuestros hijos a vivir como nosotros o mejor.
- Por las dos primeras, las familias se hacen cada vez más dependientes de la empresa

- Las empresas Familiares, normalmente, “ponen todos los huevos en la misma canasta”

Todo esto hace que aparezcan conflictos económicos entre las necesidades de la empresa y las de la familia.

- ✓ La Propiedad

La razón de ser de los accionistas o inversores es “la rentabilidad”. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Como consecuencia de los cambios ya explicados en la familia y de necesidades de la empresa, la propiedad también evoluciona. Por muerte de propietarios, venta de acciones, necesidades de venta a terceros para financiar crecimiento, etc., la empresa va cambiando de manos y cada uno de estos propietarios tiene expectativas económicas distintas. Este es un rol que los empresarios no saben desempeñar, confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa.

- ✓ La Empresa

La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados.

También la empresa evoluciona, cambia sus necesidades de acuerdo a la etapa de crecimiento en que se encuentre. No es lo mismo gerenciar un nuevo emprendimiento que una empresa mediana o grande. (Autognolli, 2011)

3.2. MIPYME

3.2.1. Definición de MIPYME, según la Ley 645.

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicio, entre otras.

3.2.2. Clasificación de las MIPYME

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
	Parámetros		
Número Total de Trabajadores	1–5	6–30	31–100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

3.3. Crecimiento empresarial

3.3.1. Concepto crecimiento empresarial

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa).

Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.
- En las economías caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse

continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.

- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación. (M, 2003)

3.3.2. Factores que intervienen en el crecimiento empresarial

Factores importantes que intervienen en la organización como empresa, tales como comunicación, liderazgo, motivación y cultura, en este sentido, es fundamental conocer los beneficios que trae a las organizaciones de éxito la gerencia de recursos humanos, ya que es ésta la que origina políticas de integración y productividad del personal y a la vez es el activo más importante de la organización.

La cultura y los valores corporativos, el clima y la conducta organizacional, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia.

Hoy en día vemos como las organizaciones cambian su forma de influir en el personal ya que adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos para el logro de un objetivo que no es más que la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado. (Saris, 1984)

3.3.3. Principales problemas que impiden el crecimiento de las empresas familiares

- Familismo (nepotismo)

La solución es la Contratación de profesionales; Capacitados Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas valiosas, esto es, sólo a los que son capaces de agregar valor a la organización.

Una organización familista es aquella que incluye parientes ineficaces, generalmente con la idea de dar trabajo a miembros de la familia, sin tomar en consideración que su bajo desempeño afecta negativamente a la empresa.

Como en cualquier otro caso, deben valorarse las capacidades, las actitudes y los valores de los miembros de la familia quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa y, de esta forma estimar las aportaciones que pudieran hacer.

Es preciso contratar a profesionales calificados, si existen dentro de la familia, habrá que valorar su incorporación. Si no hay talento dentro de casa, habrá que buscar fuera de ella.

- Confusión entre Empresa y Familia

La solución es la correcta separación de empresa y familia, Aunque resulte evidente, es esencial tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia La empresa familiar podría ser concebida como la unión de dos subsistemas: empresa y familia.

Imagine dos círculos que se intersectan: uno de ellos corresponde a la empresa y el otro a la familia. La zona de intersección, producto de la unión de ellos, se denomina zona de conflicto. Resulta evidente que, en la medida que los círculos se separen, esta zona de intersección será menor.

Esta consideración tiene implicaciones prácticas muy importantes, ya que si se desea reducir el potencial de conflicto (intersección entre círculos), habrá que dar un tratamiento adecuado a ambos subsistemas y, esto no es otra cosa que separarlos.

De esta manera se asignarán posiciones con base a capacidades, más que en función del papel que se juega en la familia, salarios que respondan a la lógica empresarial, más que una generosa mesada de un padre hacia un hijo, se exigirá a un profesional resultados, más que tolerar las insuficientes aportaciones de un miembro de la familia.

Por otro lado, cuando se esté reunido en familia, se evitará el trabajo y comentarios sobre cuestiones empresariales. Encontrará diversas situaciones en que pueda separar exitosamente la Empresa de la Familia.

- Exceso de familiares en la empresa o Rivalidad.

La solución será la Contratación de los más valiosos La familia crece más rápido que la empresa. Esta aseveración suele ser cierta en la gran mayoría de los casos y si se ignora puede ser la causa de graves enfrentamientos entre familiares. ¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa? es una pregunta muy pertinente.

En ocasiones existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas a una organización, por lo que en principio sería atractivo la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo, podría darse el caso de que la empresa no dé lo suficiente para cada uno de ellos y se propicie la lucha por los recursos y el control de la empresa.

- Organización poco profesional

La solución es la profesionalización es un camino ineludible hacia la permanencia de las organizaciones. Las Empresas Familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia.

Un buen comienzo hacia la profesionalización, parte con la creación de un Consejo de Administración profesional, que sesione con regularidad, integrado por consejeros capaces de aportar valor a la empresa.

Es preciso llevar a cabo otras acciones dentro de las cuales sobresalen el diseño de una estructura organizacional profesional, que incluya la descripción de puestos y funciones que responden a los intereses organizacionales. La familia se beneficiará por añadidura, al lograr el éxito en su negocio y no al exprimirlo como lamentablemente sucede en una gran cantidad de casos. (Astrackan, 1996)

3.3.4. Sucesión generacional en la empresa familiar

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, la mayoría de este tipo de empresas no llega a la tercera

generación. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad y de esta manera contribuir al crecimiento empresarial.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma. Este proceso puede originar tensiones, entre las que podemos citar las siguientes:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa. (industria, 2008)

Un aspecto determinante de la problemática de la sucesión nace de las regulaciones del régimen matrimonial de los accionistas familiares. El potencial de conflicto que entraña un régimen de gananciales en casos de separación de los cónyuges, implica dificultades que muchas veces afectan a la continuidad de la empresa. Por ello es aconsejable, especialmente a partir de la segunda generación de propietarios, que el régimen matrimonial de los accionistas recoja la separación de bienes y que las estipulaciones económicas de carácter testamentario puedan promover la continuidad del control familiar de la empresa a través de los descendientes directos.

Al margen de los aspectos formales de la sucesión, es preciso prestar atención a un factor que es decisivo en el proceso de incorporación de los sucesores legales a la gestión de la empresa: su adecuada formación. La formación de los sucesores

desborda los aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, para comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo. La visión de ese liderazgo por los socios, y por los trabajadores ajenos a la propiedad, es un factor de éxito cuya planificación debe ser abordada poniendo el mayor interés en la adecuada formación de todos los sucesores potenciales. En caso de duda sobre la capacidad de los candidatos a la sucesión, debería considerarse la alternativa de planificar la gestión profesional al margen de la familia.

3.3.5. Resolución de conflictos en la empresa familiar

En esta parte se recogen distintas formas de actuación para resolver situaciones en las que no se cuenta con el adecuado consenso familiar. El arbitraje, la mediación y la evaluación neutral son tres maneras de intervención para resolver los conflictos entre familiares o entre empresas.

✓ Sistema de arbitraje

El arbitraje es un método privado para la solución de desavenencias en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza —el árbitro— para que les escuche y resuelva definitivamente sus diferencias de criterio. El arbitraje, por lo tanto, sirve para resolver disputas entre empresas o entre particulares.

Ventajas del arbitraje:

- Simplicidad. La simplicidad es la característica más emblemática del arbitraje, y es posible gracias a la dedicación exclusiva del árbitro al asunto que las partes le hayan encomendado.
- Rapidez. Es posible disponer de un árbitro y fijar una fecha de audiencia en cuestión de diez días desde la fecha de inicio del arbitraje. La totalidad del procedimiento arbitral, desde la iniciación hasta el laudo, concluye en un máximo de seis meses.
- Flexibilidad. Ambas partes pueden elegir el número de árbitros, las fechas de audiencia y el lugar donde se celebrarán las mismas.

- Imparcialidad. La imparcialidad del árbitro constituye la base fundamental del procedimiento arbitral. Los árbitros pueden ser recusados por las partes por las mismas causas que los jueces.
- Fuerza legal. La Ley de Arbitraje (Ley 60/2003, de 23 de diciembre), confiere al laudo el rango de sentencia judicial firme. Contra el mismo sólo cabe recurso de revisión.
- Menor coste. El coste del arbitraje resulta menor que el de la jurisdicción ordinaria. No existe segunda instancia.

Tipos de arbitraje:

Existen dos tipos de arbitraje: arbitraje en equidad y arbitraje en derecho.

- El arbitraje en equidad basa su fundamento en el leal saber y entender del profesional que actúa como árbitro, ya que aplica la práctica generalizada y universalmente aceptada del sector en el que se encuadre la disputa (es el más generalizado).
- El arbitraje en derecho requiere motivar el laudo en derecho y, por consiguiente, es preceptivo que el árbitro sea un abogado en ejercicio.

✓ Sistema de mediación

La mediación es un proceso por el que un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto.

La mediación basa su fundamento en la voluntad de las partes de dialogar, por muy distantes que sean sus respectivas posturas.

Las personas que decidan acudir a la mediación deben hacerlo de modo abierto y dispuestas al diálogo, como paso previo imprescindible para alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias. La mediación pretende, en definitiva, plantear aspectos comunes sobre los que pueda construirse un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el mediador ayuda a las personas que acuden a la mediación a entender sus propias motivaciones.

La mediación no culmina en la obtención de una solución impuesta por el mediador, sino en un acuerdo negociado por las partes según su propio criterio y con la ayuda del mediador. Todo depende de los interesados, que son en todo momento los protagonistas de la mediación

Objetivos de la mediación:

La meta de la mediación es el acuerdo entre las partes.

La mediación tiene su fundamento en la equidad, en la privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos, y en los legítimos intereses de todas las personas que de un modo u otro se vean afectadas por un conflicto.

La mediación empresarial pretende, por lo tanto:

- Reanudar o facilitar la comunicación.
- Conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta.
- Atender a las necesidades de los miembros de la familia o de la empresa.
- Alcanzar acuerdos duraderos.

Asuntos a tratar en la mediación

Entre los asuntos que pueden resolverse mediante la mediación se encuentran los siguientes:

- Relaciones familiares.
- Asuntos familiares.
- Asuntos derivados de los negocios familiares.
- Relaciones entre socios.
- Relaciones con el equipo profesional de la empresa.

✓ Sistema de evaluación neutral

La evaluación neutral es un proceso mediante el que un tercero, experto e independiente de las partes (auditor), emite un informe respecto a las posiciones y

argumentos de hecho y/o derecho de cada parte, así como un sumario de recomendaciones sobre las que las partes puedan construir su propio acuerdo y resolver sus desavenencias.

Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el auditor que las partes elijan libremente ayuda a cada una a valorar sus respectivas posturas y argumentos. Además, el auditor plantea en su informe recomendaciones independientes sobre las que las partes puedan construir un acuerdo que satisfaga a ambas.

La evaluación neutral no culmina en la obtención de una solución impuesta por el auditor, sino en el posterior acuerdo que las partes puedan alcanzar como resultado del análisis y recomendaciones de éste. Todo depende de los interesados, que son en todo momento los protagonistas del proceso. (industria, 2008)

3.4. Estrategias Integrales

- Definir claramente la cultura y valores: la cultura corporativa es la gran fortaleza de las empresas familiares frente a las multinacionales. Permite crear vínculos más estrechos entre los trabajadores y trabajar con compromiso por un objetivo común. Así pues, si todavía no se tienen claros los valores de la compañía, se deben trabajar en ellos.
- Tener una visión a largo plazo: aunque las metas que se establezcan sean próximas y alcanzables (trimestrales, anuales), una empresa familiar requiere de una visión de futuro, pues su voluntad es la permanencia a lo largo de varias generaciones. ¿Dónde esperas posicionar a tu compañía en los próximos 50 años?
- Estar cerca del cliente: la flexibilidad de las empresas familiares hace que los clientes las perciban con una mayor cercanía, y eso es un valor cada vez más importante por encima de otros aspectos como la capacidad en infraestructura. A medida que crecen, van perdiendo esa capacidad y la percepción del cliente puede deteriorarse.
- Contar con un protocolo familiar adecuado: en una empresa familiar, normalmente varios miembros de la familia están involucrados en los

puestos directivos. Contar con un protocolo familiar evita conflictos y prepara a la compañía para ciclos críticos como la sucesión entre generaciones.

- Vigilar el endeudamiento: conocer la salud financiera de la empresa familiar es vital a la hora de tomar decisiones y embarcarse en nuevos proyectos que requerirán una inversión económica fuerte. Confiar demasiado en las previsiones positivas puede ser un error, por lo que es importante tener identificado el nivel de riesgo que se asume en cada operación.
- Identificar los indicadores de gestión más eficientes: en las empresas familiares, cada minuto cuenta. Un exceso de métricas puede derivar en dedicar un esfuerzo a recabar datos que luego no se tiene la capacidad de analizar, en lugar de canalizarlo hacia otros ámbitos más productivos. Por eso, hay que tener cuidado en elegir aquellos indicadores que reflejen mejor los objetivos empresariales en cada uno de los ámbitos; marketing y ventas, producción y logística, satisfacción clientes, satisfacción empleados.
- Empezar a preparar la internacionalización: el contexto de recesión económica actual está haciendo que muchos negocios familiares se planteen la exportación. Hay que tener cuidado con proyectos de esta envergadura, ya que el riesgo que suponen si no se planifican correctamente puede llevar al cierre de la compañía.
- Construir una ventaja competitiva sostenible: en este sentido las empresas familiares pueden optar por una estrategia que combina el liderazgo en costo y la diferenciación. (Gersick, 1997)

3.4.1. Evolución de la empresa familiar

Con relación a la aplicación de estrategias futuras en las empresas familiares, se recomiendan una serie de temas que pueden ser útiles:

- ✓ Imperativos estratégicos y eventos en el ciclo de vida de la familia

Como las presiones externas y la respuesta de la firma no siempre coinciden con los ciclos familiares, tales como la muerte del fundador o los hijos entrando en el negocio; sin contar con un plan claro hecho con el consentimiento de los deseos de la familia y la flexibilidad en la toma de decisiones, no se alcanzará la continuidad.

✓ La influencia del fundador

En las empresas familiares los ejecutivos están psicológicamente conectados a las ideas e intenciones del fundador, donde la racionalidad del negocio está unida al legado de éste (fundador).

La dinastía familiar en los negocios es otro tema importante en las empresas familiares, especialmente con el modelo de evolución generacional, que muestra como un negocio de familia emprendedora puede crecer en dos o más generaciones hacia entidades empresariales o financieras, de la propiedad de varias ramas de familias (primos). El siguiente cuadro muestra las características del cambio de una empresa familiar en la medida que esta evoluciona para convertirse en una dinastía de negocios; esta evolución puede tomar más de tres generaciones si el emprendedor tiene un solo heredero, o si una rama de la familia le vende a otra. (Centeno, 2012).

Generación	G1: Empresario	G2: Sociedad familiar	G3: Dinastía de Negocio
Forma de negocio	Empresarialismo	Negocio en madurez	Oficina familiar con activos diversificados
Modo de control	Fundador/ Dueño	Equipo de parientes	Ramas familiares
Estrategia	Visión personal	Renovación del negocio	Mantenimiento de la rentabilidad: generación de nuevas riquezas
Estructura de negocio	Ad hoc, implícita	Junta informal, políticas implícitas	Junta con personas externas, políticas formales

Fuente: (Centeno, 2012)

La empresa familiar puede evolucionar en dos direcciones:

- Cuando la empresa crece con varias capas de profesionales empresariales. Normalmente la entidad legal del negocio en este caso es la corporación. La familia puede todavía tener control de la firma, pero lo hace a través de la junta directiva e involucra a otros “constituyentes” no miembros de la familia, y se deben crear políticas claras para su involucramiento. Un negocio de este tipo debe decidir la forma de participación de la familia que más conviene. Empresas más grandes, cuentan con periodos donde

un miembro de la familia es el director ejecutivo (CEO) y otros cuando éste no lo es, tiene que dar cuentas a una directiva cuyo presidente es un miembro de la familia.

- Una segunda dirección común para una dinastía se da cuando la familia vende su negocio central y conforma un portafolio de inversiones de varios tipos de activos; en este caso la familia opera varias entidades empresariales con diferentes estructuras financieras y legales, conectadas bajo el amplio control y dirección de la familia. (Centeno, 2012)

3.4.2. Protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento donde se expresan los principales intereses y deseos de la familia fundadora, de cómo quiere que se maneje la relación de la empresa y la familia, lo que permite exitosamente manejar los conflictos y es una expresión que hay que considerar en el planteamiento estratégico de la empresa, ya que opera como una guía práctica para manejar la empresa y un marco referencial para referirse a potenciales temas que podrían causar disputa.

Desde el punto de vista familiar, el protocolo debería ayudar a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando en esta los valores que supieron hacerla fuerte.

Las reglas establecidas en el protocolo pueden ser rígidas, tal como que el hijo posea una formación determinada, o pueden ser laxas, describiendo el permiso de integrar familiares sin competencia profesional.

La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar. Lo ideal es que estas reglas estén legitimadas por las partes antes de que se presente el momento de hacer cumplir su vigencia.

En todos los casos, aun cuando sea necesario modificar esas reglas, es vital que todos los comprometidos perciban el beneficio de regirse por ese ejercicio.

Conviene siempre ir de lo general a lo particular, definir primero el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la empresa.

Comenzando por la visión que tienen los miembros sobre el desarrollo futuro de la empresa. De esta manera se vuelve más sencillo avanzar sobre las particularidades del protocolo, teniendo en cuenta los detalles de esa visión acordada. (Autognolli, 2011)

3.4.2.1 Contenido del protocolo familiar

- El porqué del protocolo.
- Valores comunes a mantener.
- Filosofía sobre los negocios familiares.
- Desafío como empresa y familia.
- Formulaciones estratégicas: Visión, misión, objetivos y estrategias.
- Política de dividendos y financiamiento del crecimiento.
- Órganos de gobierno: Consejo familias, director.
- Sistemas de dirección: Sistema de evaluación, de remuneración y de planteamiento y control.
- Transferencias de acciones.
- Criterios para el ingreso de familiares. (Autognolli, 2011)

3.4.3. Ventaja competitiva

Las empresas deben responder a cinco fuerzas competitivas:

- La amenaza de los nuevos entrantes
- El poder de los proveedores
- Amenazas de los productos/servicios sustitutos
- El poder de los compradores
- La rivalidad entre firmas existentes

La posición relativa dentro de una industria, determina si las ganancias están por encima o por debajo del promedio de la industria; el fundamento básico de estar por encima del promedio de la industria; una empresa posee dos tipos básicos de ventaja competitiva: bajo costo o diferenciación.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva, cuando se combinan con el ámbito de actividades por las cuales una empresa busca alcanzarlas, llevan a tres estrategias genéricas para obtener un desempeño por encima del promedio de la industria: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque; la estrategia de enfoque, tiene a su vez dos variantes, enfoque en costo y enfoque en diferenciación.

Ventaja competitiva

	Bajo costo	Diferenciación
Meta amplia	Liderazgo de costo	Diferenciación
Meta estrecha	Enfoque de costo	Enfoque de diferenciación

✓ Liderazgo en costo

La empresa se propone ser el productor con menores costos en la industria; las Fuentes de ventaja en costo son variadas y dependen de la estructura de la industria. Estas pueden considerar la búsqueda de economías de escala, adquisición de tecnología, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Un productor de bajo costo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja en costos; si una empresa puede alcanzar y sostener un liderazgo en global en costo, entonces esto sería un desempeño arriba del promedio de su industria, lo que le permitirá dirigir precios iguales o menores que las otras empresas.

✓ Diferenciación

En una estrategia de diferenciación una empresa busca ser la única en su industria en algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores; normalmente se selecciona uno o más atributos que muchos compradores en una industria perciben como importantes y se posiciona para alcanzar tales necesidades; esto es recompensado por su exclusividad con un precio mayor.

✓ Enfoque

La estrategia genérica de enfoque se fundamenta en la selección dentro de una industria de un angosto ámbito competitivo; la estrategia selecciona un segmento en la industria y hace a la medida su estrategia para servir su mercado. Esta estrategia tiene dos variantes: Enfoque en costo, cuando la empresa busca una ventaja en costos en su segmento o Mercado objetivo; El enfoque diferenciado, la empresa busca diferenciarse en su segmento o mercado objetivo. (Discua, 2005)

3.4.3.1. Ventaja competitiva de la empresa familiar

La competitividad de la empresa familiar sobre la no-familiar puede ser vista desde dos perspectivas: propiedad y administración. Desde la perspectiva de la propiedad, lo exclusivo de la empresa familiar es que los miembros de la familia cuentan con un porcentaje significativo de los activos; desde la perspectiva de la administración, es que los miembros de la familia normalmente ocupan la posición del director ejecutivo u otras posiciones de alta gerencia.

Algunas características de la competitividad que son particulares de las empresas familiares es que gozan de la ventaja de permanecer de carácter “emprendedor” y mantener un fuerte sentido de responsabilidad social, de una comunicación verbal y no-verbal eficaz, una identidad compartida un lenguaje común familiar, conocimiento del negocio alcanzado durante el involucramiento temprano, y una fuerte cultura organizacional lo que contribuye a su adaptación externa y a su integración interna.

La presencia de largo plazo de la familia fundadora también conlleva algunas ventajas competitivas: La posesión familiar puede extender la curva de aprendizaje de la firma en la administración y el mercadeo. Las familias tienden a tener horizontes más largos de inversión que otros constituyentes, quienes podrían tomar decisiones que podrían incrementar las ganancias actuales o a corto plazo. Las empresas familiares también intentan invertir más eficientemente debido a que ellas ven la empresa como un activo que debe ser heredado a las subsiguientes generaciones. La visión de largo plazo de la familia también implica un rol vital para la sobrevivencia de la empresa sobre otras empresas. (Discua, 2005)

IV. HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis de investigación

El comportamiento de los factores socioeconómicos incide de manera positiva y/o negativa en el crecimiento o desarrollo de las empresas familiares.

4.2. Variable dependiente.

Crecimiento empresarial

4.3. Variable independiente.

Factores socioeconómicos

V. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Objetivos	Variable	Concepto	Subvariables	Indicadores	Instrumento	Fuente
Analizar los factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en el primer semestre del año 2018.	Factores socioeconómicos	Factores socioeconómicos se refiere a los aspectos tanto sociales como económicos que representan un impacto (negativo y/o positivo) en las empresas familiares.	Factores Sociales	-Vínculos familiares. -Monitoreo familiar. - Comunicación. -Altruismo. -Nivel educativo. - Permanencia laboral. -Dirección por valores.	Encuesta	Empresas familiares en la ciudad de Estelí.
			Factores económicos	-Nivel de precios. -Costo de materias primas. -Poder de negociación. -Tipos de cambio. -Mercado financiero.		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describir las principales características de las empresas familiares. ✓ Identificar los factores 	Crecimiento empresarial	El crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y	Micro entorno	-Proveedores y suministradores -Clientes. -La competencia - Infraestructuras -El entorno natural -Mercado de trabajo	Encuesta	Empresas familiares en la ciudad de Estelí.

positivos y negativos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares.		humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna.	Macro entorno	-Factores económicos-financieros. -Factores políticos legales. -Factores científicos-técnicos. -Factores socioculturales.		
✓ Proponer estrategias socioeconómicas que permitan a las empresas familiares su crecimiento.	Estrategias	Acciones muy meditadas encaminadas hacia un fin determinado.	Estrategias socioeconómicas	-Cultura y valores -Visión a largo plazo -Enfoque al cliente -Protocolo familiar -Nivel de endeudamiento -Indicadores de gestión eficientes -Internacionalización -Ventaja competitiva	Encuesta	Empresas familiares en la ciudad de Estelí.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de estudio a la que pertenece la investigación

Esta investigación según el uso de conocimiento es una investigación aplicada porque da respuesta a problemas prácticos e inmediatos, además tiene como fin brindar aportes al conocimiento teórico, es decir, se busca la aplicación y la utilización de conocimientos adquiridos.

Investigación aplicada: Es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas.

Este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado.

La característica más destacada de la investigación aplicada es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos que se han obtenido. El objetivo de la investigación aplicada es predecir un comportamiento específico en una situación definida.

Esta investigación también es conocida como empírica, dado que busca la aplicación del conocimiento adquirido con la idea de consolidar el saber para resolver una situación. (Rodríguez, 2016)

6.1.1 Según la finalidad de la investigación

Aplicada: Ya que la investigación dio respuestas a problemas prácticos e inmediatos, y como fin secundario brindó aportes al conocimiento teórico.

6.1.2 Según el alcance temporal

La investigación realizada es de corte transversal debido a que solo se analiza un corto periodo de tiempo en este caso primer semestre 2019.

6.1.3 Según el carácter de la medición

Esta investigación es de tipo cuantitativa porque implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables.

6.2. Métodos de la investigación

Los métodos utilizados son los siguientes:

6.2.1 Método de análisis y de Síntesis

Se utilizó este método porque permitió investigar y observar los fenómenos estudiados a detalle, a la vez realizar una síntesis de la relación lógica entre la variable independiente y la dependiente.

6.2.2 Método hipotético – deductivo

A partir del planteamiento de la hipótesis deducida de los principios teóricos de la presente investigación, será posible llegar a nuevas conclusiones y predicciones, que a su vez se someterán a verificación.

6.3. Paradigmas

6.3.1 Positivista.

También denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas. Tradicionalmente la investigación en educación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma.

El positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo:

- a) El mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien estudia.

b) Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manos objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados.

c) El objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.

d) Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.

e) Defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza.

En el ámbito educativo su aspiración básica es descubrir las leyes por las que se rigen los fenómenos educativos y elaborar teorías científicas que guíen la acción educativa.

6.4. Población y muestra

6.4.1 Población

Nuestra investigación cuenta con una población de 51 empresas, este dato fue obtenido de los registros de cámara de comercio, ya que en esta institución llevan un control más específico sobre cuáles son las empresas con una organización de empresa familiar en la ciudad de Estelí, debido a que estas empresas se inscriben en la cámara de comercio para mantener su negocio regulado.

6.4.2 Muestreo

El muestreo que se aplicó es censo debido a que nuestra investigación cuenta con una población pequeña.

Censo:

Es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y

sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo. (Biblioteca Virtual en Poblacion, s.f.)

6.4.3 Muestra

Nuestra investigación cuenta con una muestra de 51 empresas en una organización de empresa familiar en la ciudad de Estelí.

6.5. Técnica de recolección de datos o instrumentos

En este caso utilizaremos el método de encuesta.

Encuesta: es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

6.6. Etapas de la investigación

6.6.1 Etapa I: revisión documental

La investigación documental se realizó con la búsqueda de información existente en libros e internet; esto permitió contar con una base para la redacción y organización de los instrumentos. De la misma manera, en esta etapa se llevó acabo la coordinación con las instituciones y personas que brindaron la información.

6.6.2 Etapa II: revisión de los instrumentos

En esta etapa se elaboró la guía de encuesta, la cual fue aplicada a las empresas familiares en la ciudad de Estelí en el primer semestre 2019, con el objetivo de obtener información relevante para cumplir con los objetivos de la investigación.

6.6.2.1. Validación del instrumento:

La encuesta fue validada por el Msc. Carlos Alberto Palacios, Especialista en Empresas Familiares y Miembro de la junta directiva de Cámara de Comercio de Estelí.

6.6.3 Etapa III: trabajo de campo

Se aplicaron encuestas a las empresas familiares en la ciudad de Estelí en el primer semestre 2019, por medio de ellas se obtuvo la información necesaria para determinar los principales factores socioeconómicos que inciden en el crecimiento de las empresas familiares.

6.6.4 Etapa IV: elaboración del informe final

En esta etapa se procesaron y analizaron la información obtenida con la implementación de los instrumentos a cada empresa familiar, logrando diseñar y tabular los gráficos para la presentación de resultados y conclusiones finales.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADO

En esta investigación se aplicaron 51 encuestas a propietarios de empresas familiares establecidas en el municipio de Estelí, con el fin de recopilar información necesaria y dar respuesta a los objetivos planteados. Los datos aquí presentados fueron procesados en la aplicación en línea E-encuestas.

El análisis de resultados se propuso interpretar y analizar los resultados de la investigación de donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones, teniendo cuidado de no caer en repeticiones de los resultados. Es una relación entre hechos y explicaciones, sin sintetizar todo lo que se ha dicho. Este espacio en el trabajo está destinado de un cierto modo a respaldar la hipótesis general o de discutirla, y explicar y comparar los resultados obtenidos con la teoría para así hallar las conclusiones.

Este análisis está organizado en tres variables las cuales son factores socioeconómicos, el crecimiento empresarial y las estrategias, cada una de estas con sus respectivas subvariables y el análisis de los gráficos aquí presentados.

7.1. Factores socioeconómicos

Todos ellos expresan una idea común: la fusión de dos aspectos de la realidad, siendo uno de ellos la sociedad en su conjunto. Por factor socioeconómico se entiende la capacidad económica y social de un individuo, una familia o un país, caracterizan a un individuo o un grupo dentro de una estructura social. (Javier, 2015)

Los factores socioeconómicos son las características sociales y económicas que representan un impacto (negativo y/o positivo) en las empresas familiares.

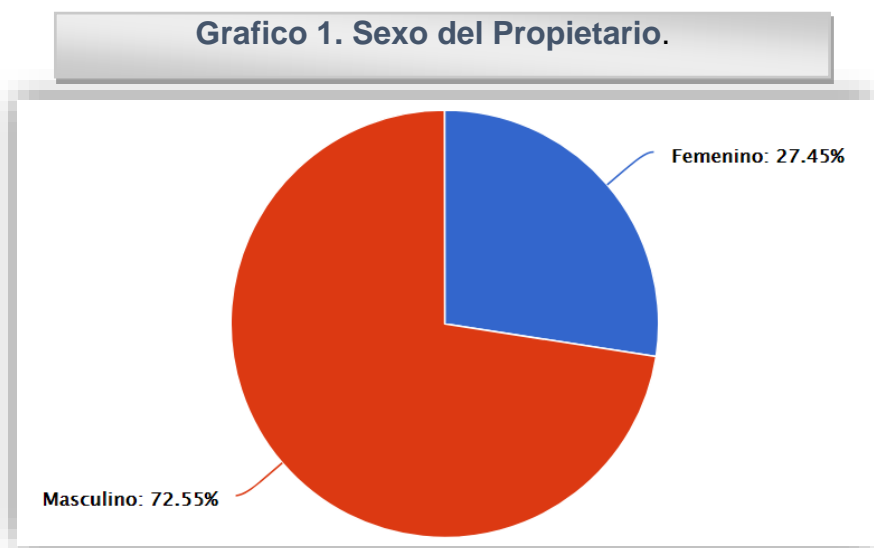
7.1.1. Factores sociales

Se refiere a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos, económicos, sociales y culturales del entorno. (slideshare, 2017)

Los factores sociales también hacen referencia a las actividades, expectativas, deseos, grados de inteligencia y educación de las personas que están dentro del rango de las empresas familiares.

7.1.1.1. Sexo del propietario.

Al analizar los datos obtenidos a través de las encuestas, se observa que del total de empresas encuestadas el 72.55% de los propietarios es de sexo masculino, y el 27.45% es de sexo femenino, es decir, que en 37 empresas su dueño es un hombre, y en 14 es una mujer, esto hace referencia al acceso de la mujer para ser titular de la empresa, y la brecha que esto abre con la representación de la mujer en el mercado laboral, la equidad de género que se encuentra presente en las empresas familiares donde la mujer tiene la capacidad de ser líder.



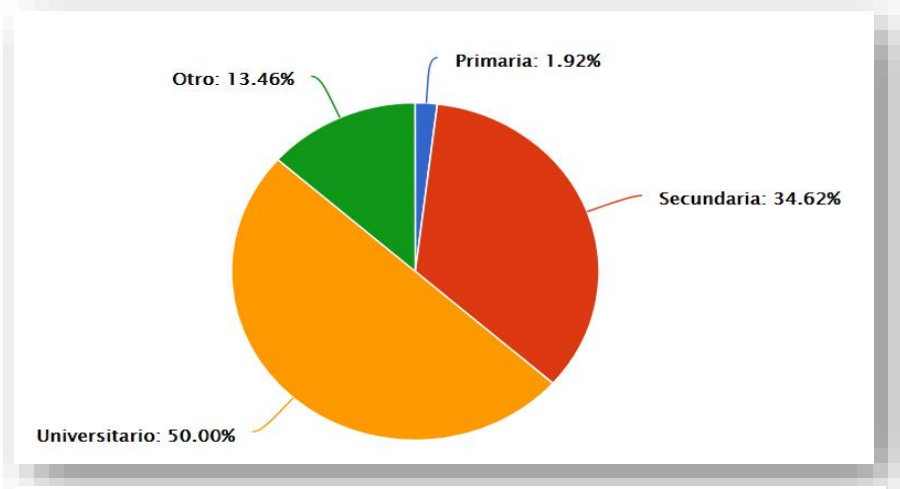
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticas de encuestas.

7.1.1.2. Nivel académico del dueño.

Los niveles educativos están divididos en Primaria, secundaria, universitario u otro (hace referencia a técnicos o cursos).

De los propietarios encuestados el 50.00% fueron con el grado de universitarios que corresponden a 26 personas, un 34.62% tiene un nivel de escolaridad de secundaria, esto es 18 personas, el 13.46% de encuestados que son 7 personas tienen otros estudios, y con un porcentaje mínimo del 1.92%, es decir, 1 persona solamente estudio la secundaria.

Grafico 2. Nivel académico



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Estos datos nos dan a conocer que la mayoría de propietarios de las empresas familiares tiene un nivel educativo alto, dado que tuvieron mayores posibilidades de introducirse en el sistema educativo del país, cabe mencionar que, el nivel de escolaridad es un factor importante, más no determinante para el desarrollo y éxito de la empresa familiar.

7.1.1.3. Sector de la empresa.

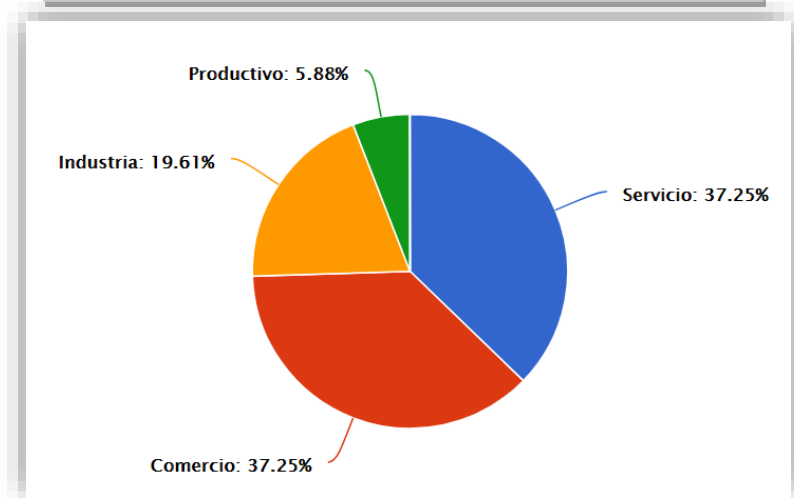
Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado o territorio, atendiendo al tipo de proceso productivo que tenga lugar, y englobando todos aquellos trabajos encaminados a la obtención de bienes materiales y servicios. Las personas llevan a cabo trabajos muy diferentes. Unos cultivan la

tierra y obtienen frutos; otros los transforman y envasan o empaquetan; y hay quien lo transporta hasta los mercados donde se consumen; y quien los vende en tiendas. Las actividades económicas más elementales: son eslabones de la gran cadena productiva. Éstos han servido para sistematizar la información económica de los países.

Según la división clásica, los sectores en los que se divide la economía son: Sector primario o sector agropecuario, sector secundario o sector Industrial, sector terciario o sector de servicios.

De las 51 empresas encuestadas, el sector comercio y servicio son los que más predominan ambos con un 37.25%, es decir, que en estos sectores se localizan 38 empresas, 19 de cada uno, esto refleja que algunas de las empresas familiares se enfocan más en transportar

Grafico 3. Sector Empresarial



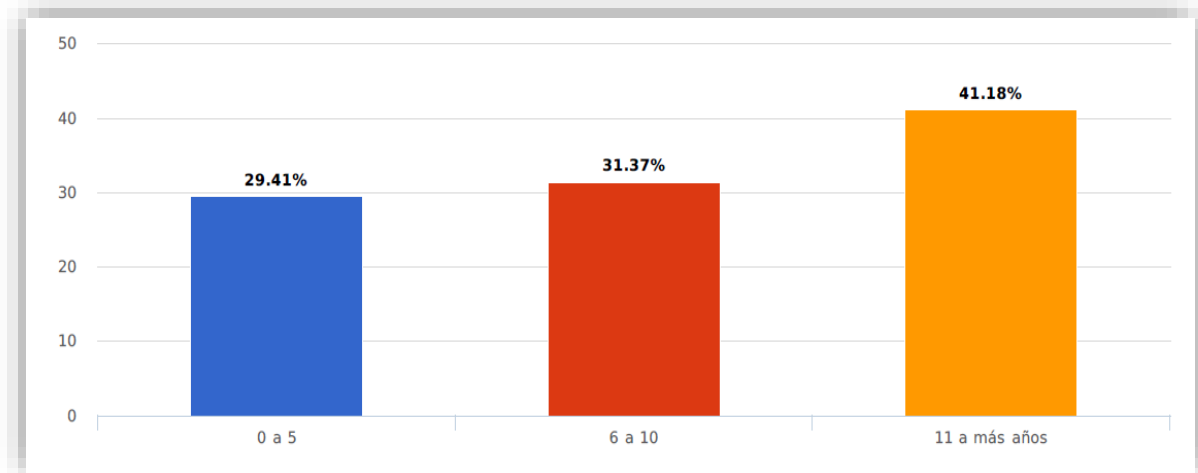
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

y vender los productos, como ferreterías, distribuidoras, restaurantes entre otros. Luego continua el sector industria con un 19.61%, que son 10 empresas, en las cuales se pueden encontrar, serigrafías, y otras empresas que se dedican a la transformación de materia prima, envase y empaçado. En el sector productivo se localiza el 5.88%, 3 empresas dedicadas este sector, esto supone una proporción muy pequeña activa.

7.1.1.4. Años en el mercado.

La permanencia en el mercado laboral es un factor importante ya se puede constatar que la empresa se ha mantenido dentro del mercado, superándose cada día, creciendo y enfocándose en la capacidad de ofrecer al cliente productos y servicios de calidad de la capacidad de ofrecer al cliente productos y servicios de calidad.

Grafico 4. Años en el Mercado



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

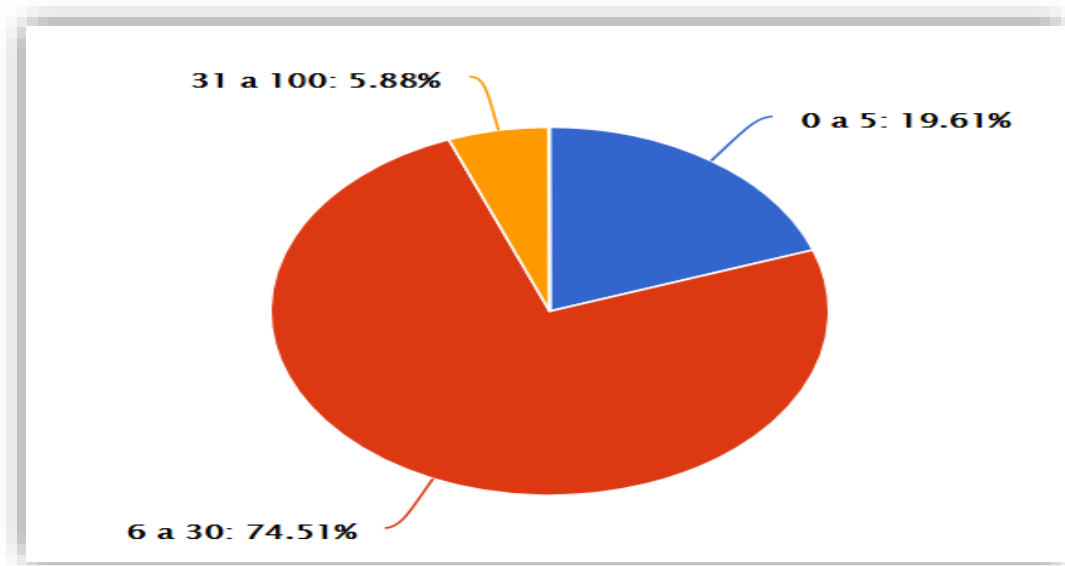
Las empresas familiares se caracterizan por su posicionamiento en el mercado, es por ellos los siguientes resultados obtenidos de las encuestas aplicadas. 21 empresas que representan el 40.38% llevan de 11 a más años en el mercado, según describieron los propietarios ha sido por el buen servicio que brindan y el esfuerzo por seguir en el mercado, De las 51 empresas 16, es decir, un 30.77% tienen de 6 a 10 años, y el restante porcentaje de 28.85%, que corresponde a 15 empresas tiene de 0 a 5 años dentro del mercado y esperan continuar creciendo y trazar metas para los próximos años.

Esta permanencia en el mercado se atribuye a empresas familiares sólidas, con experiencia, que se preparan para dejar un legado y posiblemente han tenido un alto involucramiento de la familia en el funcionamiento de la empresa.

7.1.1.5. Número de trabajadores

El número de trabajadores determina la oferta de empleo que brindan las empresas, en este caso se ha clasificado de 0 a 5 trabajadores, de 6 a 30 y de 31 a 100 o más trabajadores.

Gráfico 5. Número de Trabajadores



FUENTE: Elaboración Propia con datos estadísticos.

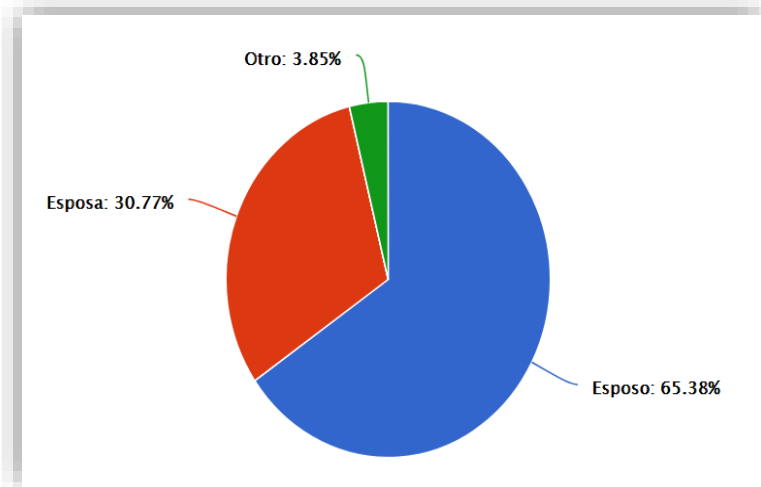
De las 51 empresas, la mayoría de ellas con un 74.51%, que representa a 38 empresas tienen de 6 a 30 trabajadores, lo cual las clasifica dentro de las pequeñas empresas, 10 empresas que son un 19.61% cuentan de 0 a 5 trabajadores, es decir son micro empresas y con un menor porcentaje de 5.88%, es decir 3 empresas, en las cuales laboran de 31 a 100 trabajadores son clasificadas como medianas empresas.

Con estas cifras de empleo proporcionadas por los encuestados, podemos clasificar a las empresas familiares como fuentes generadoras de empleo, que contribuye al dinamismo del crecimiento de la economía.

7.1.1.6. Quien dirige la empresa

En este aspecto se observa que familiar es el que se encarga de dirigir el funcionamiento de la empresa.

Gráfico 6. Quien Dirige la Empresa



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos

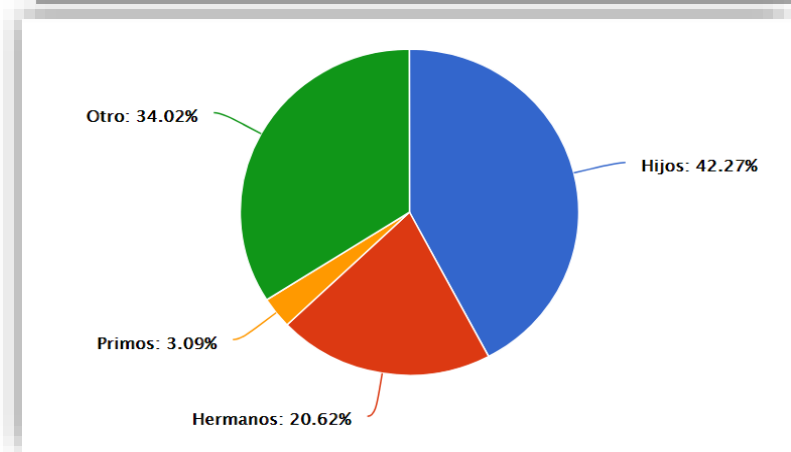
Con un 65.38%, que representa a 34 empresas, se mantiene que el esposo es quien dirige todo el manejo de la empresa, con una representación de la mujer en el papel de esposa dirigiendo todo lo que concierne a un buen funcionamiento se obtuvo un 30.77%

correspondiente a 16 empresas, y con un 3.85% que equivale a 2 empresas refiere a que quien dirige la empresa es otro familiar.

7.1.1.7. Tipos de Familiares que laboran en la empresa

En los resultados obtenidos se encuentra que, en 21 empresas, un 42.27%, quienes laboran son hijos debido a que las empresas familiares tiene tendencia dejar su patrimonio a las siguientes generaciones es por ello que enseñan a

Gráfico 7. Tipos de Familiares que Laboran

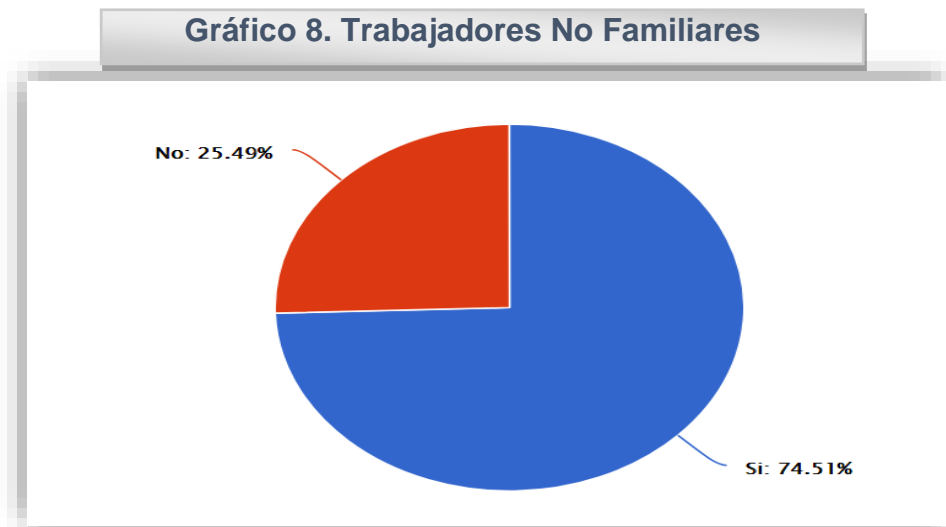


FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

sus hijos todo lo referente a su empresa, con un 34.02% mencionaron que son otro tipo de familiar (sobrinos, tíos entre otros) esto concierne a 17 empresas dado que las empresas son de tipo familiar involucran a una variedad de familiares para contar un apoyo íntimo, los hermanos que laboran en estas empresas corresponden a 20.62%, que son la respuesta de 10 empresas encuestadas, y con un 3.09% equivalente a 2 empresas, quienes laboran son primos.

7.1.1.8. Trabajadores no familiares

Los trabajadores no familiares como ya lo expresa el enunciado son aquellas personas que laboran pero que no tiene ningún parentesco con los propietarios de la empresa.



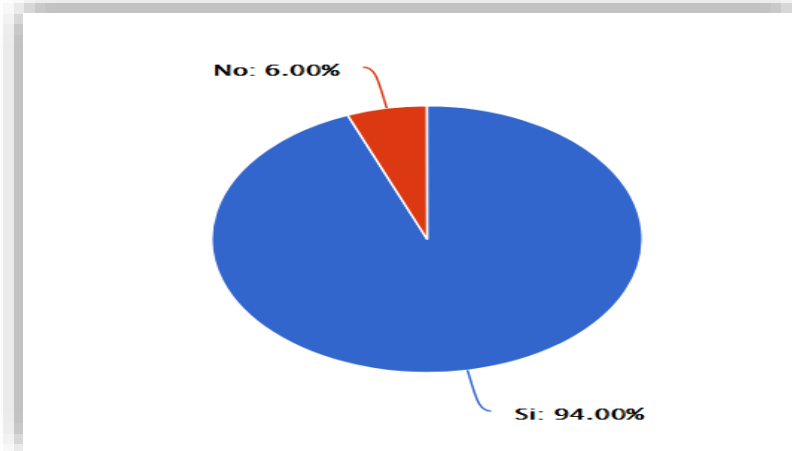
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

De un total de 51 empresas, en 38 que en porcentaje son 74.51% si cuentan con trabajadores que no sean familiares, ya que necesitan a estos trabajadores al no contar con suficientes miembros de la familia activos en la empresa, además con esto apoyan a mejorar la tasa de empleo del país, y con un porcentaje de 25.49% correspondiente a 13 empresas solamente tienen trabajadores familiares laborando en su empresa.

7.1.1.9. Discusión de temas de funcionamiento

Todas las empresas deben mantener un control sobre funcionamiento y discutir sobre estos temas para buscar una solución.

Grafico 9. Discusión de Temas de Funcionamiento



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

En las empresas familiares encuestadas un 94%, correspondiente a 47, si discuten entre los miembros de la familia y colaboradores los temas de funcionamiento para poner tomar decisiones, y una menor parte del 4% no

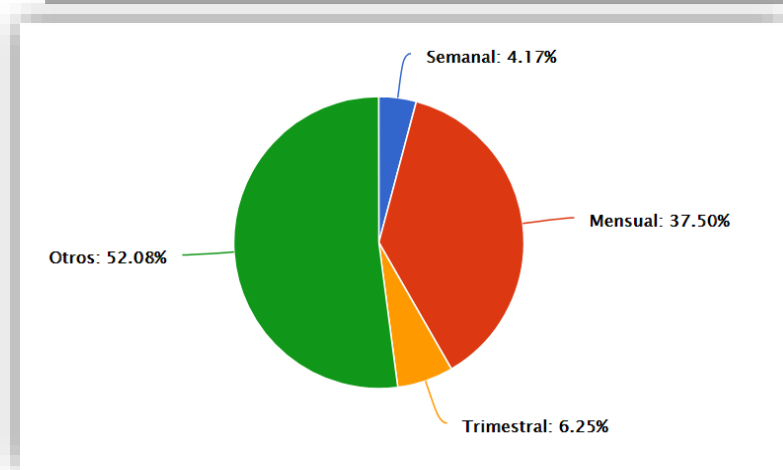
discuten estos temas, ya que el jefe inmediato se encarga del funcionamiento.

Se puede ver como un factor positivo que la mayoría de las empresas se reúnan a discutir sus temas, ya que contribuye al éxito de la empresa, mientras que la no discusión puede convertirse en factor negativo ya que la toma individual de decisiones puede generar más conflictos.

Las empresas que si discuten sus temas de funcionamiento tienen un orden en el cual se reúnen para abordar este tema, la frecuencia es la siguiente:

Algunas empresas lo hacen el tiempo que ellos consideren necesario o surja una interrogante inesperada que requiera de su discusión, en este caso lo hemos catalogado como otro periodo, en el cual están 25 empresas, que representan un 52.08%.

Gráfico 10. Con que Frecuencia



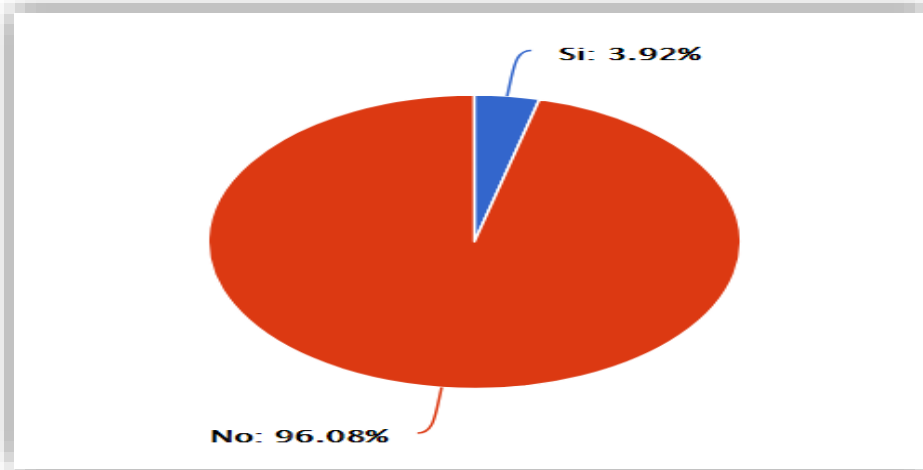
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Con un 37.05%, 18 empresas se reúnen mensualmente. De manera trimestral se reúnen 3 empresas, representando el 6.25%. Y un 4.17%, es decir, 2 empresas, discute sus temas de funcionamiento con una frecuencia semanal.

7.1.1.10. Que la propiedad sea familiar, limita su crecimiento e internacionalización.

El crecimiento es el aumento de la cantidad, el tamaño, la intensidad o la importancia de la empresa, es el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinado éxito. (Costa, 2018)

Gráfico 11. Que la Propiedad sea Familiar, limita su crecimiento e internacionalización.



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

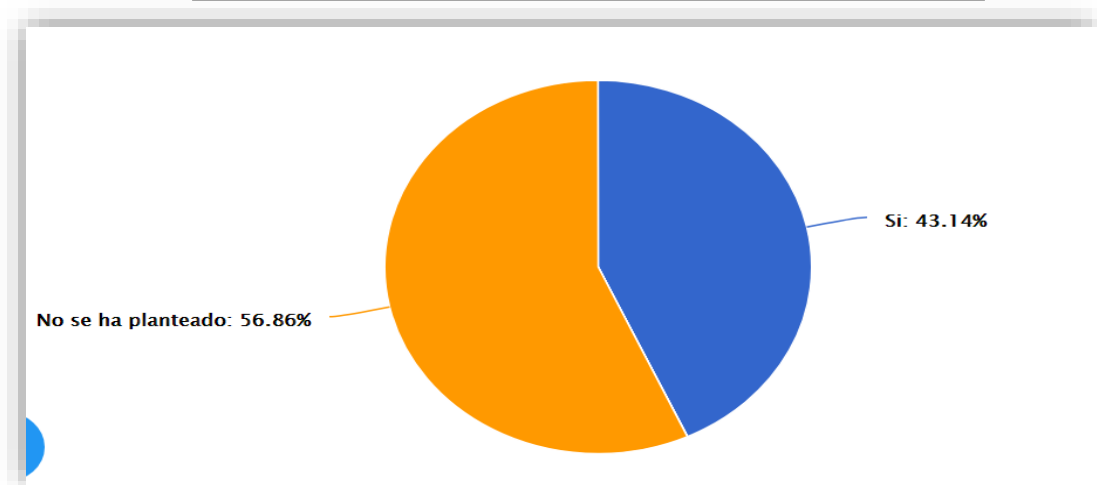
La internacionalización empresarial es el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional, las empresas tienden, cada vez más, a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior. (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014)

De las empresas encuestadas un 96.08%, que corresponde a 49, está de acuerdo que el hecho que la propiedad sea familiar no será un limitante para su crecimiento e internacionalización, sino que les servirá de apoyo para mejoras e inversiones, mientras que una minoría del 3.92%, representando a 2 empresas, opinan que, si es una limitación, porque no les permite ensancharse a otro territorio.

7.1.1.11. En el futuro la empresa sea familiar

Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. La preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad y de esta manera contribuir al crecimiento empresarial.

Grafico 12. En el futuro la empresa sea familiar



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

De las 51 empresas encuestadas, un 56.86% expresa que aún no se ha planteado si la empresa pasara a las siguientes generaciones, es decir que continúe siendo familiar en un futuro, el otro porcentaje equivalente a 43.14%, que representa a 22 empresas, están convencidos que desean que la empresa sea familiar en el futuro manteniendo al negocio dentro del rango de familiares y contando siempre con el patrimonio.

7.1.2. Factores económicos

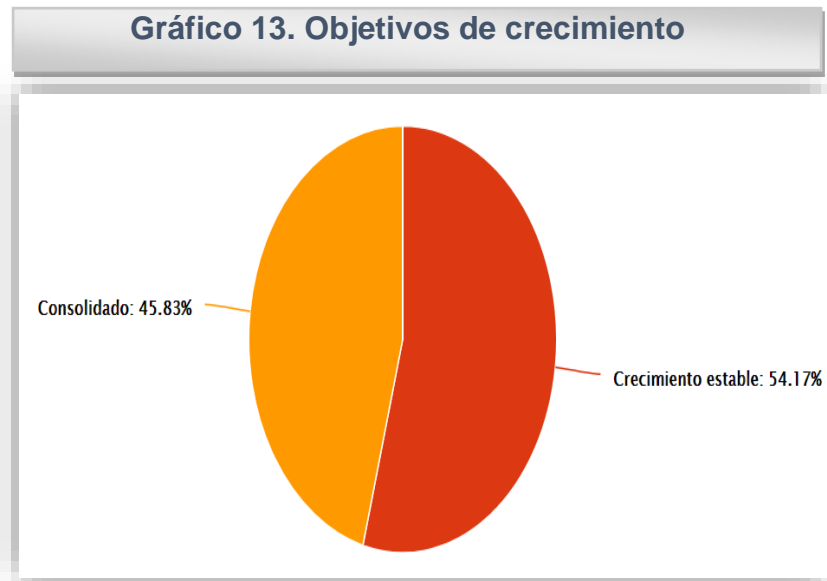
Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. (Carvajal, 2014). En estos factores se toman en cuenta las variables de carácter económico dentro de la empresa, ya sea si tiene una misión definida, o sus objetivos de crecimiento, entre otros.

7.1.2.1. Objetivo de crecimiento.

Para fijar un plan de crecimiento, primero hay que plantearse los objetivos que se quiere lograr a corto o largo plazo dentro de la empresa, para que los objetivos sean efectivos deben ser concretos, posibles, medibles.

La empresa necesita crecer y lo mejor es planificar los objetivos de crecimiento para evitar obstáculos o problemas, y así seguir los pasos para que el negocio aumente de cara al futuro.

De las empresas familiares que tiene como objetivo de crecimiento, que sea un crecimiento estable, es decir, que se, mantenga igual en el tiempo o presente una modificación mínima porcentual de 2% de las condiciones



FUENTE: Elaboración Propia con datos estadísticos

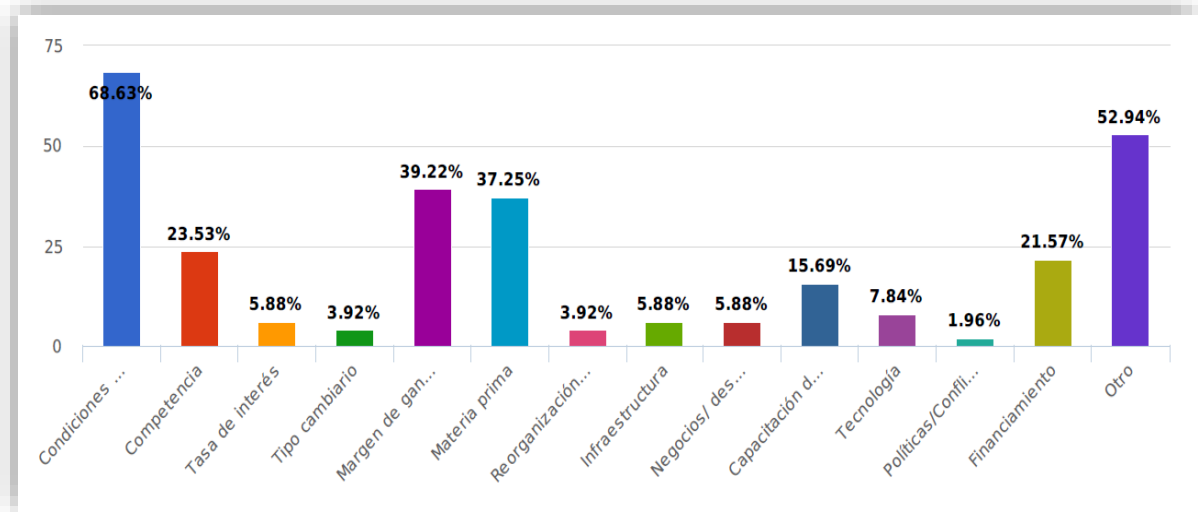
iniciales del ingreso, sin alterar el futuro de la situación, se encuentran 28 empresas, que representan un porcentaje de 54.17%, y 23 empresas, esto es un 45.83% consideran que su objetivo de crecimiento, debe de ser consolidado, según los encuestados esto sería dar una durabilidad al crecimiento que han mantenido constante, que no sea menos en términos porcentuales de crecer un 5%.

Los objetivos de crecimiento de las empresas representan un factor positivo ya que con esto se establecen metas que favorecerán a la empresa.

7.1.2.2. Factores o desafíos externos/internos que afectan a la empresa

Existen factores o desafíos que impactan a las empresas, el entorno está compuesto por factores que cambian constantemente tanto como externo como internos que afectan el funcionamiento o la capacidad de la empresa.

Gráfico 14. Factores o desafíos externos/internos que afectan a la empresa



FUENTE: Elaboración Propia con datos estadísticos.

Factores externos: El 23.33% de las empresas, es decir 12, destacan que uno de los factores que afecta son las condiciones del mercado, estas son las características, tales como número de los competidores, el nivel o intensidad de la competitividad, y la tasa de crecimiento del mercado al que una empresa ingresa al introducir sus productos.

Otro factor con un 8%, correspondiente a 4 empresas, opinan que la competencia, es un factor que les afecta ya que es una situación en la cual los demandantes tienen la libertad de elegir a quien compran los bienes o servicios.

Otro factor o desafío que se presenta en las empresas familiares, el 7.33% (3 empresas) opina que es el funcionamiento, ya que se necesita de una contribución de dinero que se requiere para comenzar o concretar un proyecto o negocio. Un 12.67%, es decir, 6 empresas, tienen como un factor que afecta a la materia prima,

y que está en ocasiones recibe un alza y es más difícil para las empresas poder obtenerlo o sino, tendrían que aumentar el precio del producto transformado.

Según el 2.67%, 1 empresa menciona que la tecnología es un factor que afecta a su empresa, ya que necesita de esta herramienta para el funcionamiento de su empresa. Dentro de los factores externos también están la tasa de interés, que es el precio de dinero que se debe ir abonando a alguna deuda presente, que lo menciona un 2%, y el tipo cambiario también es otro factor que menciona 1 empresa, que puede afectar a su negocio a esta presentar aumentos en el precio de las divisas.

Factores Internos: El margen de ganancia con un 13.33% (6 empresas), lo toman como uno de los desafíos que se presentan. La capacitación del personal es otro desafío que 2 empresas (5.33%) mencionan que podría afectar su negocio ya que necesitan un personal que cuente con lo que se requiere para una buena atención. La reorganización de la compañía, la estructura y el desarrollo de productos, 3 empresas los destacan como otro factor que afecta a la empresa.

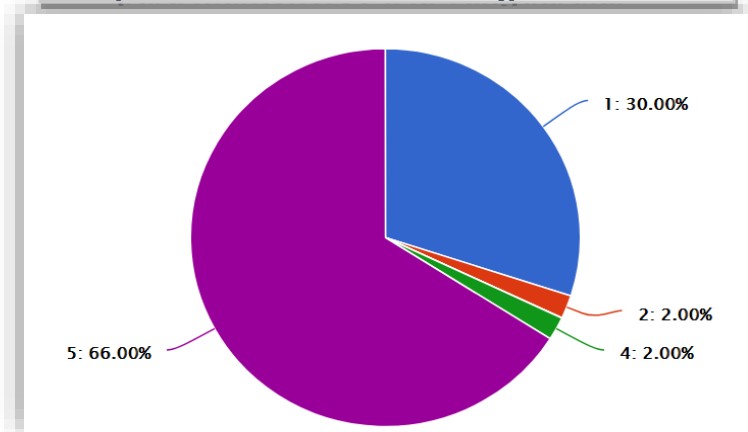
Los factores antes mencionados llevan consigo consecuencias positivas o negativas en dependencia del comportamiento de cada uno de ellos.

7.1.2.3. Nivel de desafío representa para su negocio estos factores

a) Necesidad de innovación para mantenerse a la vanguardia.

La innovación empresarial es una mejora en el modelo del negocio para realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos, a fin de ser más eficientes y conseguir una mejor posición en el mercado.

Gráfico 15. Necesidad de innovación para mantenerse a la vanguardia.



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos

Para un 66% de las empresas, la innovación es un desafío mayor, ya que necesitan implementar su conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear nuevos productos y oportunidades para tener éxito en el mercado. Mientras que para un 30% esto representa un desafío menor porque están bien posicionados dentro del mercado.

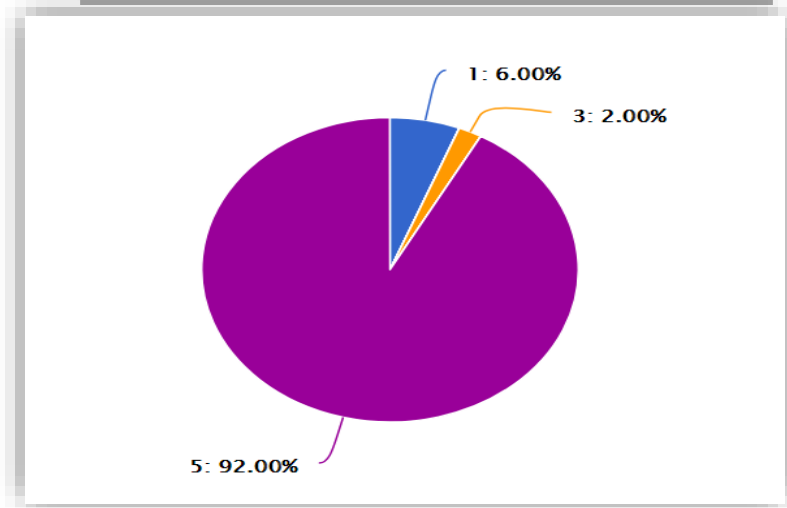
b) Competencia en el sector

La competencia en el sector se refiere cuando varias empresarial concurren en un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda.

El 56% de las empresas expresan que la competencia en el sector representa un desafío mayor debido a que hay

varias empresas ofreciendo un producto o servicio igual o similar, pero para un 40% este factor solamente es un desafío menor, porque consideran tener ventajas competitivas dentro del mercado

Gráfico 16. Competencia en el sector



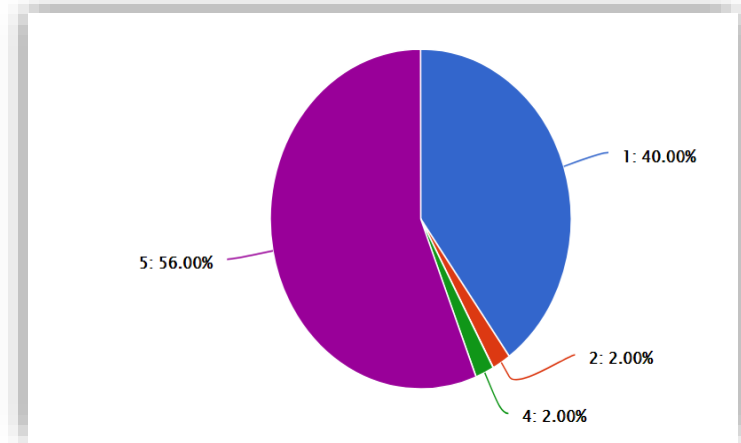
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

c) Situación económica en general.

Esto hace referencia al estado en el que se encuentra la economía del país, y por ende la economía de sus habitantes. Todos los factores dentro de la economía, ya sean impuestos, gasto público y regulaciones, dada cual sea la situación del país y si sus acciones afectan a todos los individuos y los aspectos económicos de la vida económica.

La gran parte de las empresas familiares encuestadas, el 92% mencionó que la situación económica en general representa un desafío mayor para ellos, ya que, si la economía se encuentra en condiciones no tan favorables, puede verse reflejado en los ingresos de la empresa. Solamente para el 6%, que son 3 empresas, este es un desafío menor para ellos.

Gráfico 17. Situación económica en general.



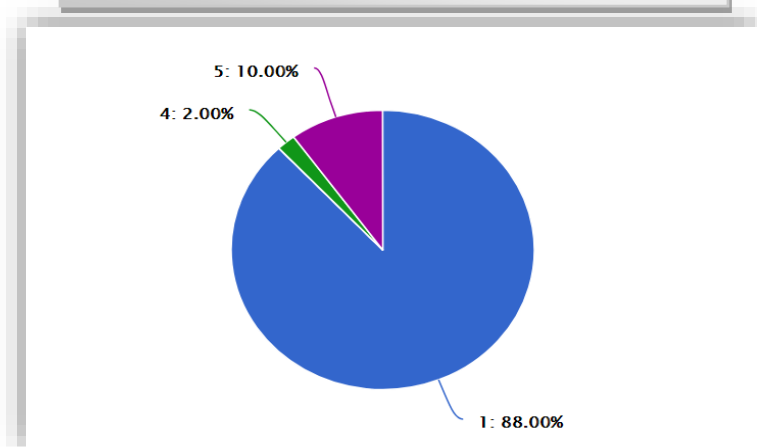
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

d) La digitalización y las nuevas tecnologías.

La digitalización y la tecnología es un factor que se encuentra presente hoy día como una herramienta útil para hacer más fácil el trabajo.

El 88% de las empresas (44 emp.) consideran que para ellos representa un desafío menor ya que es con la modernización se hace más fácil poder optar con tecnología, y un 10% mencione que consideran que es un gran desafío porque estamos viviendo una altamente globalizada y las tecnologías cada día son más inteligentes.

Gráfico 18. La digitalización y las nuevas tecnologías.

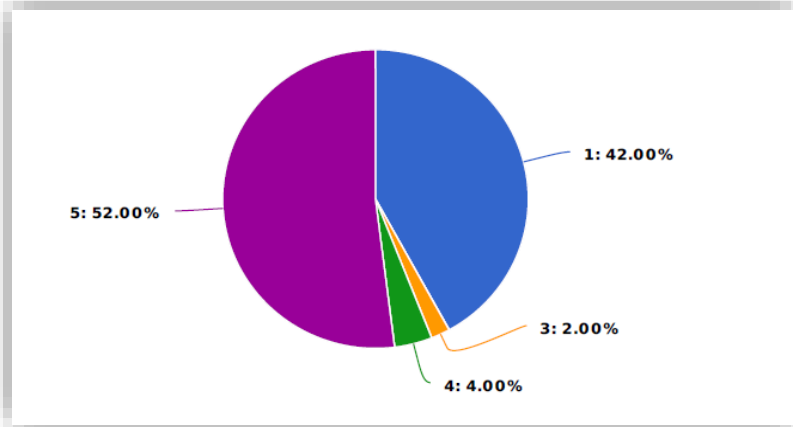


FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

e) Capacidad de atraer y mantener el talento adecuado.

El atraer talento adecuado se refiere al proceso que desarrollo e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral. Un trabajador talentoso es aquel que tiene una capacidad o destreza en actividades específicas.

Gráfico 19. Atraer y mantener el talento adecuado.



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Para un 52% de las empresas, atraer y mantener el talento adecuado representa un desafío mayor, debido a que se les dificulta encontrar personal que este altamente calificado para ejercer las funciones asignadas.

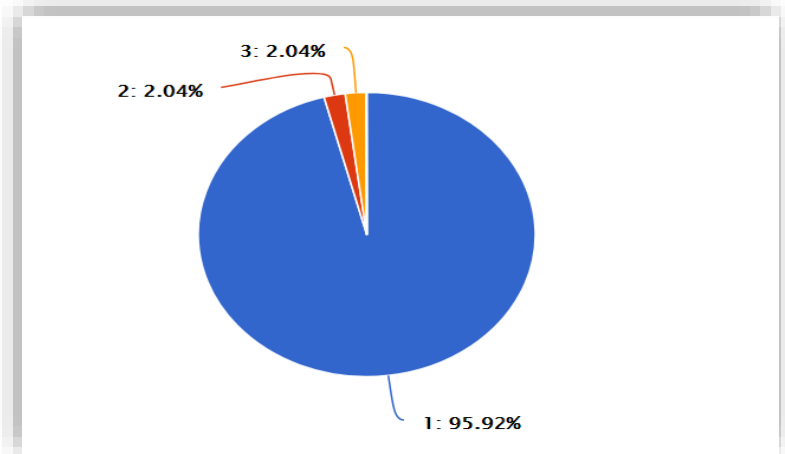
Un desafío menor lo consideran el 42% de las empresas, que representan a 21, dado que los propietarios y empleados están en disposición de enseñar a los nuevos integrantes laborales.

f) Problema con proveedores

El proveedor es el encargado de abastecer a las empresas de lo necesario para un fin determinado.

El 95.92% de las empresas, 47, mencionó que ellos no tienen problemas con sus

Gráfico 20. Problema con proveedores



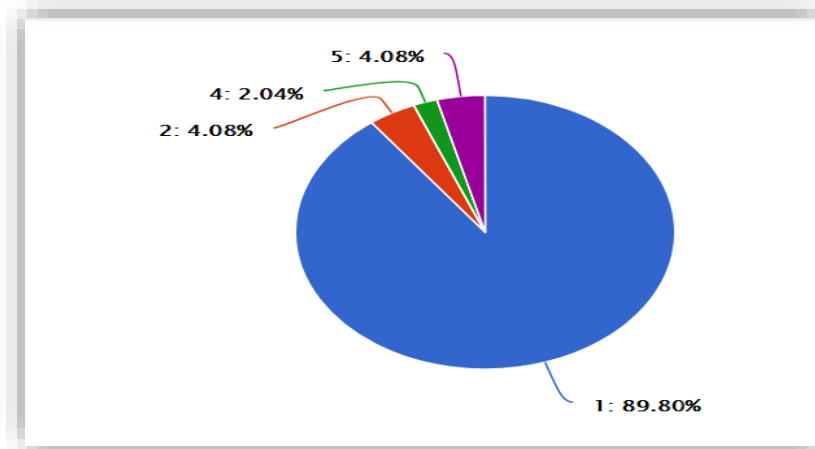
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

proveedores, ya que se realizan negocios confiables con ellos, es por ellos que esto representa un desafío menor.

g) Conflictos entre miembros de la familia

Al igual que en las familias, en las empresas familiares podrían presentarse conflictos que afecten el funcionamiento de la empresa.

Gráfico 21. Conflictos entre miembros de la Familia



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Según los encuestados, un 89.90%, que representa 44 empresas, opinaron que esto es un desafío menor para ellos, ya que los miembros de la empresa asumen el conflicto como

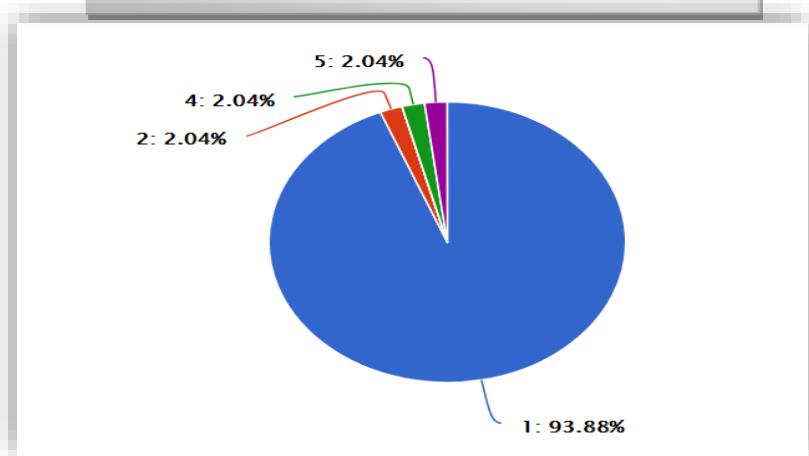
una oportunidad de

cambio. Mientras que 2 empresas, un 4.98%, considera que si es un gran desafío porque tiene que buscar la mejor solución posible para resolver los conflictos. El porcentaje restante de las empresas opinó que no es ni un desafío menor, ni mayor.

h) Planteamiento de sucesión.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena.

Gráfico 22. Planteamiento de sucesión



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

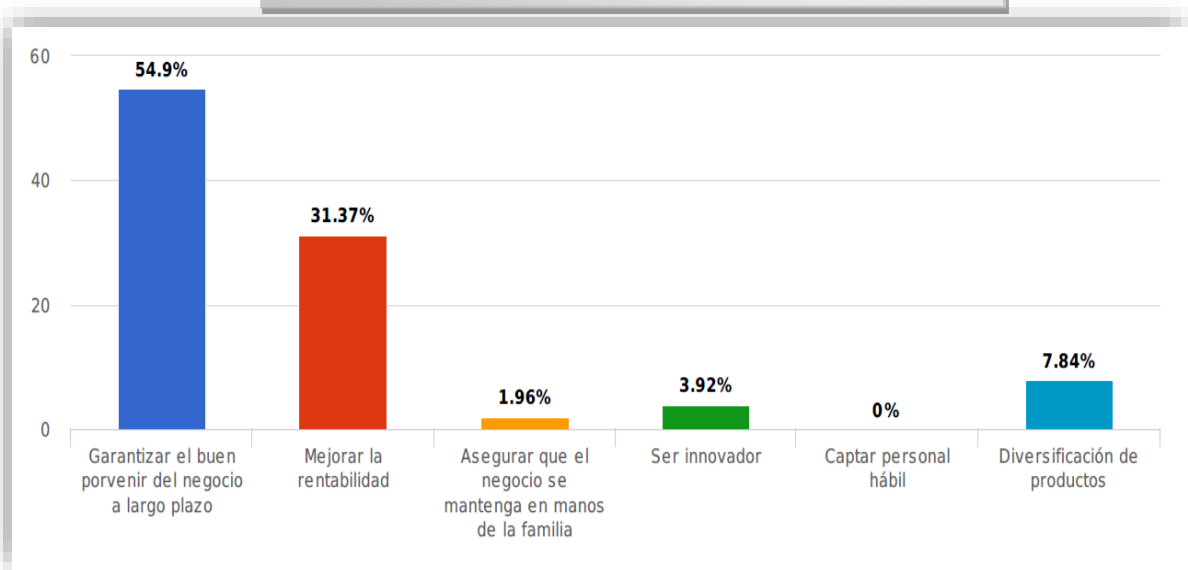
El planteamiento de sucesión representa un desafío menor para 46 empresas, un 93.88%, porque los propietarios piensan realizar un plan de sucesión establecido, y no tienen problemas con los posibles sucesores, solamente para un 2.04% esto es un desafío mayor al no saber cómo será la sucesión en la empresa.

7.1.2.4. Metas para los próximos años.

Cuando se planifica el futuro del negocio se genera una lista de posibles logros que se desean alcanzar. Para el éxito de cualquier empresa es fundamental establecer metas, estas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo.

De las 51 empresas familiares, 28 que representan un 54.90%, tiene como meta para los próximos años garantizar el buen porvenir del negocio a largo plazo y así asegurar un futuro estable, el 31.37% (16 personas), esperan mejorar la rentabilidad de su negocio, es decir mejorar los beneficios que se obtienen o se pueden obtener de una inversión realizada. El 7.84%, es decir, 4 empresas, mantienen como meta, la diversificación de sus productos para aumentar su ingresos y aceptación de mercado. 2 empresas, expresan que su meta para el futuro será ser innovador para empezar con nuevas ideas, y otra meta que 1 empresa tendrá es mantener la empresa en manos de la familia, y de esa manera conservar el patrimonio.

Gráfico 23. Metas para los próximos años

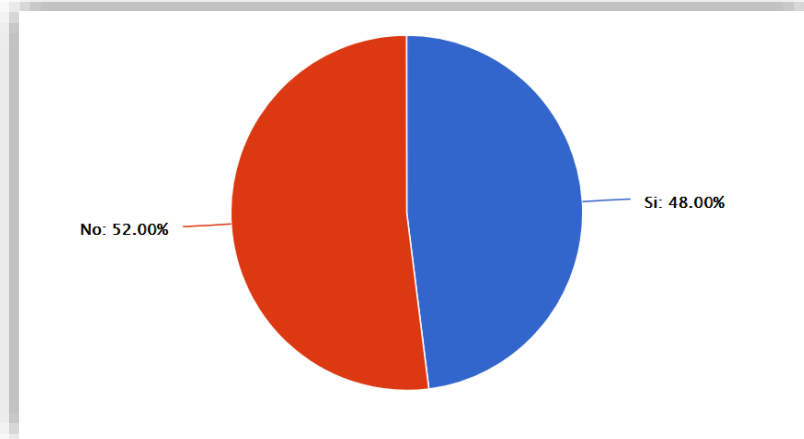


FUENTE: Elaboración Propia con datos estadísticos.

Las metas para los próximos años es un factor económico que influye en el crecimiento de las empresas familiares ya que al determinarse metas futuras se proyecta lo que se espera lograr en la empresa.

7.1.2.5. Recursos financieros para necesidades particulares de la familia

Gráfico 24. Recursos financieros para necesidades particulares de la familia



FUENTE: Elaboración Propia con datos estadísticos.

Los recursos financieros son el conjunto de activos financieros de una empresa que cuentan con un alto grado de liquidez, además del efectivo, es decir, el dinero disponible para gastar en un momento dado, para la gestión empresarial.

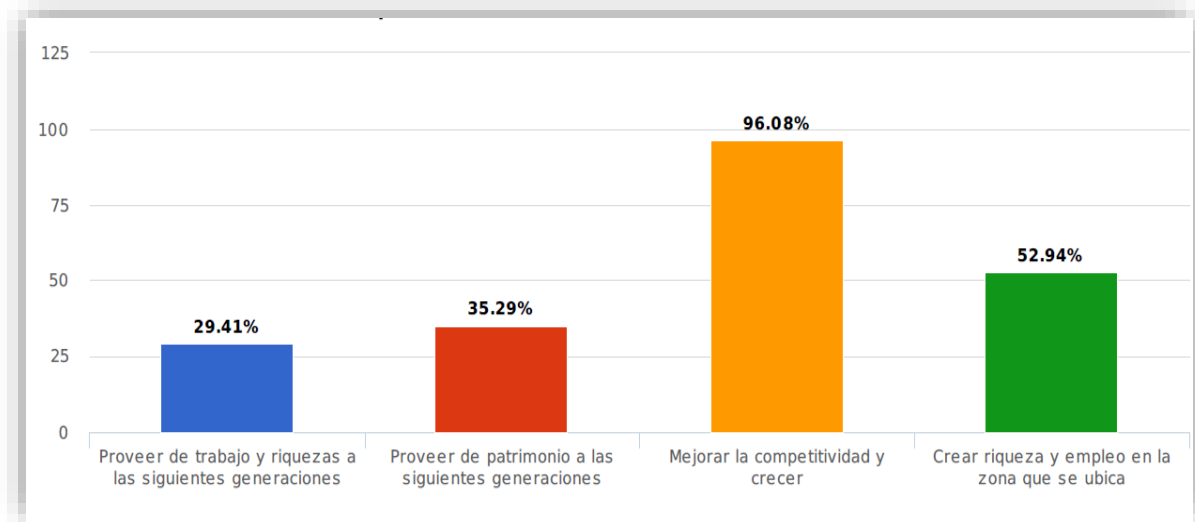
Con respecto a las 51 empresas, un 52% correspondiente a 27 empresas, opinan que no usan sus recursos financieros para las necesidades particulares, ya que solamente se usan para las gestiones específicas de la empresa, mientras que un 48%, es decir, 24 empresas, consideran que, si pueden disponer de los recursos de la empresa, por el hecho que es un negocio familiar y ellos toman decisiones sobre su empresa.

7.1.2.6. Prioridades de la empresa

Las prioridades son un factor positivo ya que deben orientar acciones estratégicas para el mejoramiento del sistema productivo de la empresa

Mejorar la competitividad y crecer es imprescindible a la hora de establecer las prioridades, según el 44.95%, 22 de los encuestados, y con esto diseñar estrategias de producción y operación que beneficien a la empresa.

Gráfico 25. Prioridades de la empresa



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Otra de las prioridades para un 24.77%, 12 empresas, será crear riqueza y empleo en la zona que se ubica, de esta manera las retribuciones no solo serán de la empresa, sino también de la comunidad. Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones es la prioridad del 16.5% de las empresas, y así dejar un legado a las siguientes generaciones, y para el 13% su prioridad será proveedor de trabajo y riquezas a las futuras generaciones con la sucesión generacional que se establezca en la empresa familiar.

7.2. Crecimiento empresarial.

Se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa).

7.2.1. Micro entorno.

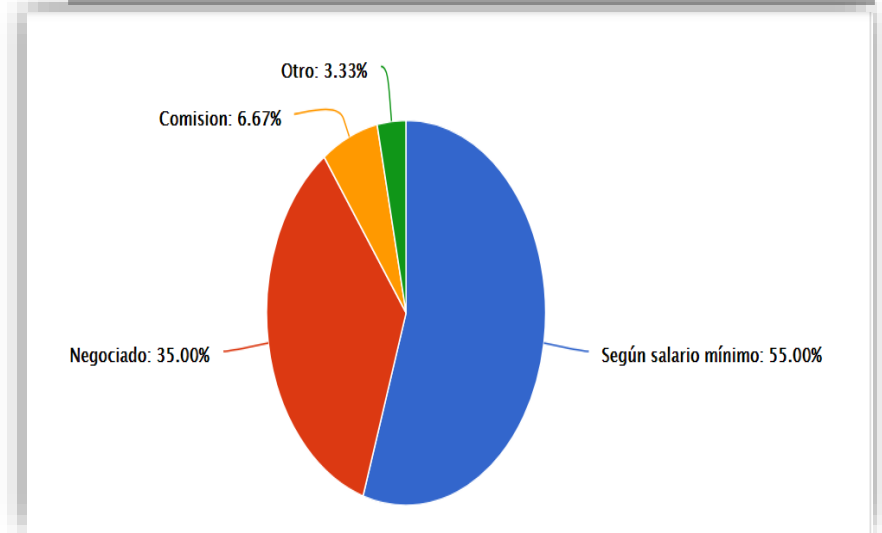
El micro entorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los clientes, los mercados, los consumidores entre otros.

7.2.1.1. Salarios pagados a los colaboradores familiares

Los salarios como es bien sabido son una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador.

En las empresas familiares aparte de los trabajadores que no forman parte de la familia, también hay colaboradores familiares y estos al igual deben recibir una remuneración,

Gráfico 26. Salarios pagados a los colaboradores familiares



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

en el siguiente grafico se observa cómo se paga el salario a los familiares.

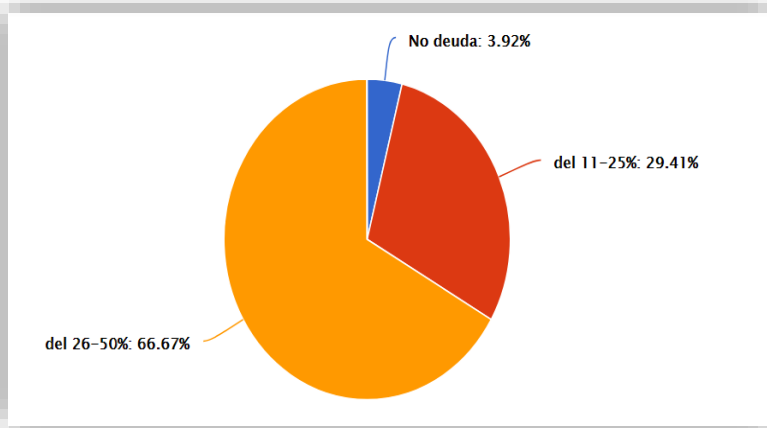
El 55%, 28 empresas mencionaron que a sus colaboradores familiares se le paga un salario mínimo que es el fijado por el Ministerio del Trabajo a cualquier persona por desempeñar un trabajo o una jornada laboral completa.

Un 35% de las empresas, que representa a 17, sus trabajadores perciben un salario negociado, es decir que hacen un convenio empleador-empleado para establecer el pago. El 6.67% recibe un salario por comisión, a lo que se refiere es que se le paga según el desempeño en sus labores. Y un 3.33% recibe otro tipo de remuneración.

7.2.1.2. Nivel de endeudamiento adecuado de la empresa

El nivel de endeudamiento es la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios y un factor positivo para el crecimiento.

Gráfico 27. Nivel de endeudamiento adecuado de la empresa



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

De las empresas encuestadas, el 66.67%, que equivale a 34, establece que su nivel de endeudamiento apropiada es del 26-50%, para poner cubrir todas las necesidades de la empresa, sin poner en riesgo su

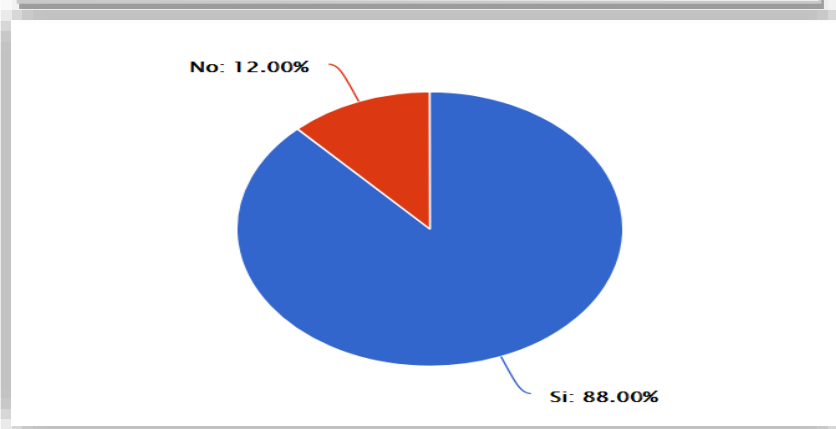
integridad financiera.

Para el 29.41% correspondiente a 15 empresas, el nivel de deuda adecuada será del 11-25%, ya que se pueden endeudar sin correr riesgos de caer en un impago. Mientras que 2 empresas, el 3.92%, prefiere no tener ningún tipo de endeudamiento.

7.2.1.3. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un documento que realizan anualmente las empresas que recoge: Objetivos principales para ese año, la situación de mercado y la empresa, definición de clientes, presupuesto, acciones entre otros aspectos. (Corral, 2017)

Gráfico 28. Plan de Mercadeo



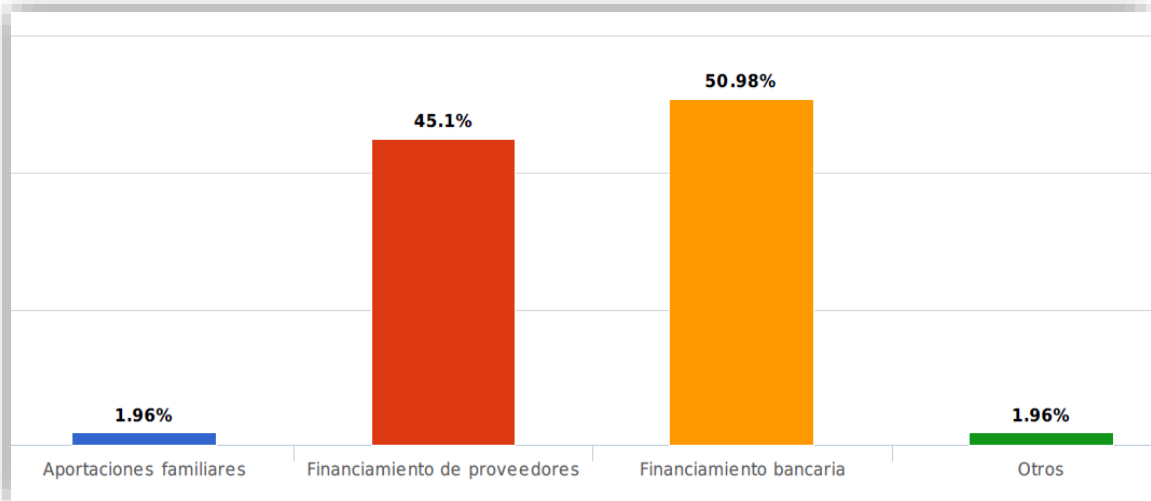
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Del total de encuestados un 88% que representa a 44 empresas cuenta con un plan de mercadeo establecido para el buen funcionamiento de su empresa en el año, esto representa un factor positivo para la empresa, mientras que el 12%, no tiene un plan de mercadeo fijado en un documento, sin embargo, si tienen expectativas para su negocio.

7.2.1.4. Fuentes de financiamiento

Para desarrollar su actividad diaria y llevar a cabo sus proyectos de inversión, la empresa necesita disponer de recursos financieros. A estos recursos se les denomina fuentes de financiación, estas son las vías que tiene una empresa a su disposición para captar fondos y equilibrar las finanzas, y así llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

Gráfico 29. Fuentes de financiamiento



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

El 50.98% que corresponde a 26 empresas, cuenta con el financiamiento bancario, es decir que reciben recursos de parte de los bancos e instituciones financieras y crediticias, las cuales otorgan préstamos a plazos y con un interés que se suma al capital del préstamo. El financiamiento de proveedores lo utiliza el 45.10%, 23 empresas, esto se basa en que quien se encarga de financiar son los proveedores, dando a pagar a plazos la materia prima, u otros aspectos que necesitara la empresa para su producción y distribución de bienes y servicios, y las 2 empresas

restantes cuentan con aportaciones familiares y otro tipo de financiamiento, para adquirir recursos financieros.

7.2.1.5. Plan de sucesión

La sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familia

Gráfico 30. Plan de Sucesión



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

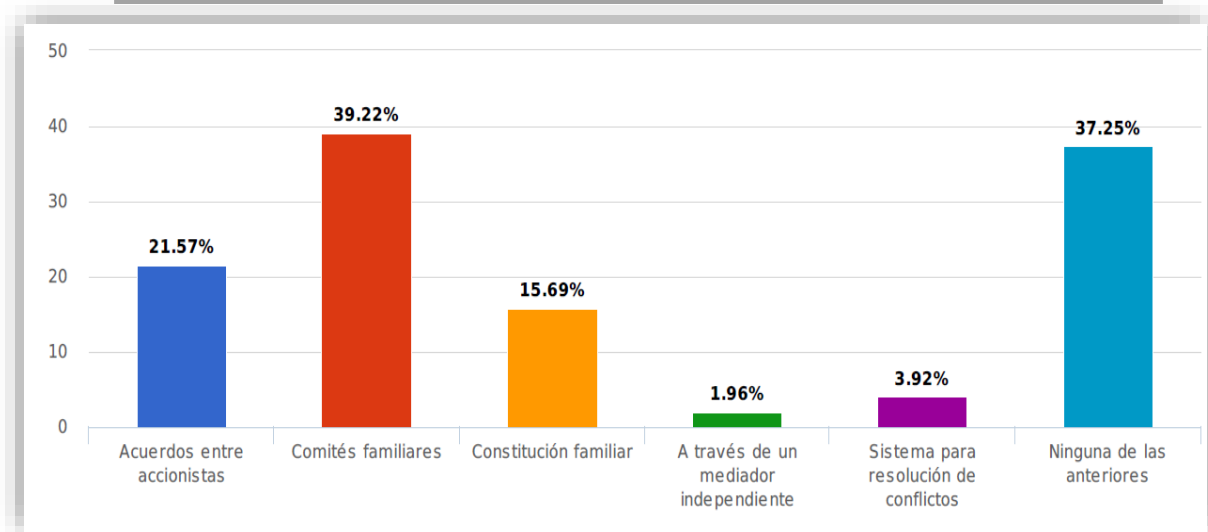
De las 51 empresas familiares encuestadas, el 98%, equivalente a 50 empresas mencionó que a pesar de su deseo porque la empresa continúe en manos de la familia no cuenta con un plan de sucesión establecido, ya que se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso. Mientras que el 2%, 1 empresa, si cuenta con un plan de ejecución para algunos cargos ejecutivos dentro de la empresa.

El hecho de que la empresa no cuente con un plan de sucesión, no significa que al faltar el dueño o titular la empresa cerrará, sino que a medida que avance la

empresa, se realizara el plan de sucesión que se requiera, pero no hay que obviar que esto podría causar conflictos entre los miembros de la familia, por ello la empresa familiar debe tener procedimientos para la resolución de conflictos.

7.2.1.6. Políticas o procedimientos para lidiar con conflictos familiares

Gráfico 31. Políticas o procedimientos para lidiar con conflictos familiares



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Las empresas familiares son un modelo de organización que puede tener mucho éxito si se lleva a cabo una buena gestión empresarial y existe un acuerdo común entre todos los que forman parte de ella. Sin embargo, a pesar de esto, puede llegar a ser también uno de los principales focos de conflictos entre trabajadores, ya sea debido a intereses contrarios en el plano laboral o a las tensiones existentes entre ellos en sus vidas personales. Es por ello que se encuestó a las empresas para saber cómo resuelven sus conflictos en las empresas familiares.

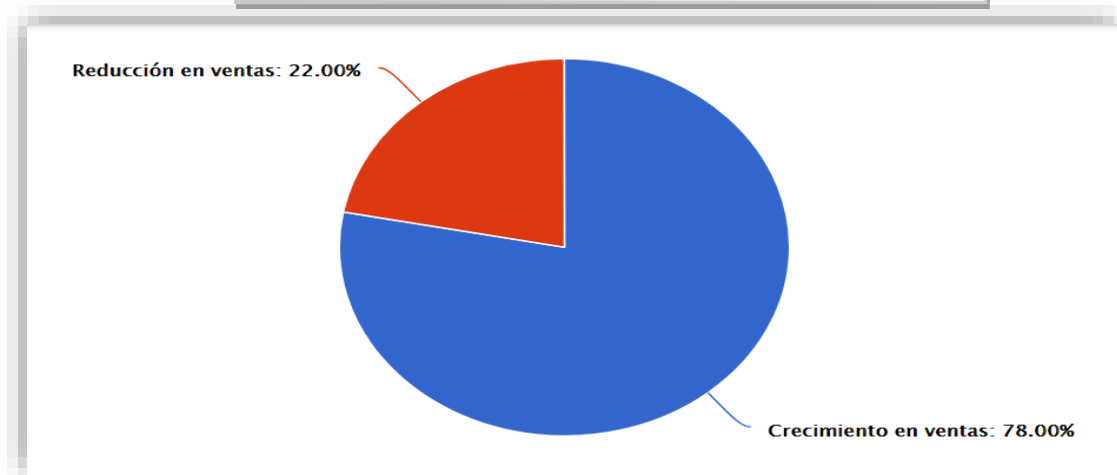
El 32.79%, que corresponde a 16 empresas que usan los comités familiares como política para resolver sus conflictos, ya que estos fungen como mediadores de la familia en la toma de decisiones, y transmitir los valores y la visión compartida de la familia. 9 empresas, con un porcentaje del 18.03% utilizan acuerdos entre accionistas para poder mejorar sus relaciones y así dar salida a cualquier conflicto.

La constitución familiar es usada por 6 empresas que corresponden al 13.11% del total de encuestados, ya que así fomentan la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la solución de problemas. 1 empresa mencionó que ellos utilizan un sistema para la solución de conflictos en las que usan estrategias y mecanismos para la toma de decisiones, y herramientas que faciliten soluciones. Aunque también hay empresas que utilizan a mediadores independientes buscando que sean neutrales, y un 31%, no utiliza ninguno de los antes mencionados ya que prefieren buscar otras soluciones.

7.2.1.7. Comportamiento de las ventas

Las ventas es una acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. Es decir, el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos. (Thompson i. , 2016)

Gráfico 32. Comportamiento de las ventas



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Para poder determinar el crecimiento empresarial, las empresas deben de tener un conocimiento de cómo ha sido el comportamiento de sus ventas en los últimos periodos para determinar la fuerza y el tamaño de sus ventas, es por ello que se tomó en cuenta la interrogante si las ventas han crecido o disminuido.

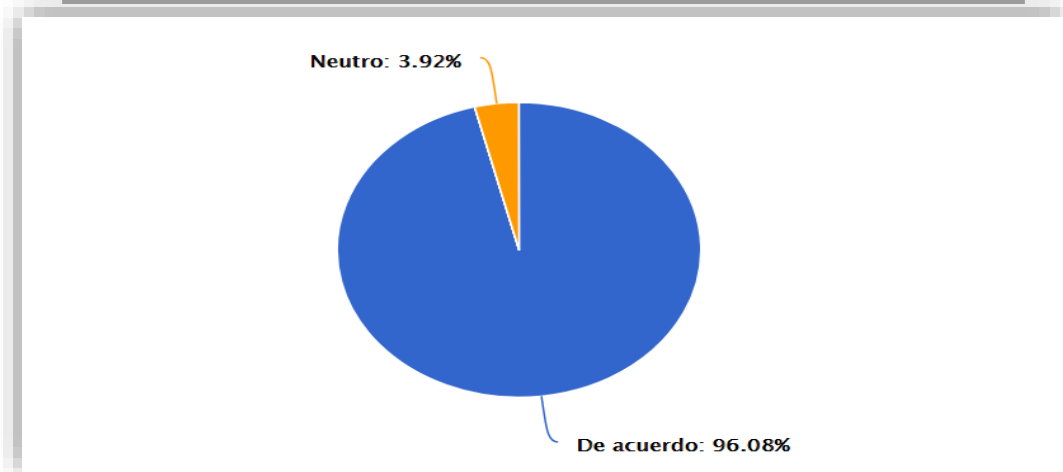
39 empresas familiares, representadas por un 78%, han presentado un crecimiento en sus ventas, lo cual es un factor que contribuye al crecimiento y mantenimiento

en el mercado de la empresa. El restante de 12 empresas constituidas por el 22%, presentaron una reducción en ventas, debido a factores externos que afectan a los clientes, sin embargo, esto no significa que la empresa se encuentre en condiciones poco óptimas.

7.2.1.8. Las estrategias familiares y las del negocio están alineadas

El 96%, que equivale a 49 de las empresas encuestadas están de acuerdo con el enunciado “Las estrategias familiares y las del negocio están completamente alineadas” debido a que las estrategias tanto de la familia como del negocio son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar y dependerán en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas.

Gráfico 33. Las estrategias familiares y las del negocio están completamente alineadas



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos

Es así que las estrategias de negocios y familiares contraponen los efectos negativos a los que se enfrentan las pequeñas empresas frente a las grandes, éstas se deben cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y éxito, dependerán en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.) con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

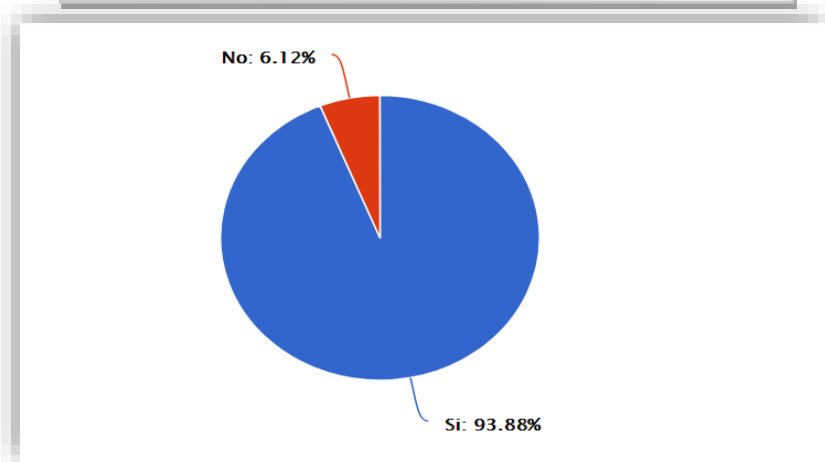
Mientras que solamente 2 empresas, 3.92%, se mantienen neutros ante este enunciado, porque dijeron no tener suficiente conocimiento del tema para aportar una respuesta más concreta al respecto.

7.2.1.9. Plan estratégico a medio y largo plazo

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos

Del total de encuestados, 47 empresas que son el

Gráfico 34. Plan estratégico a medio y largo plazo



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

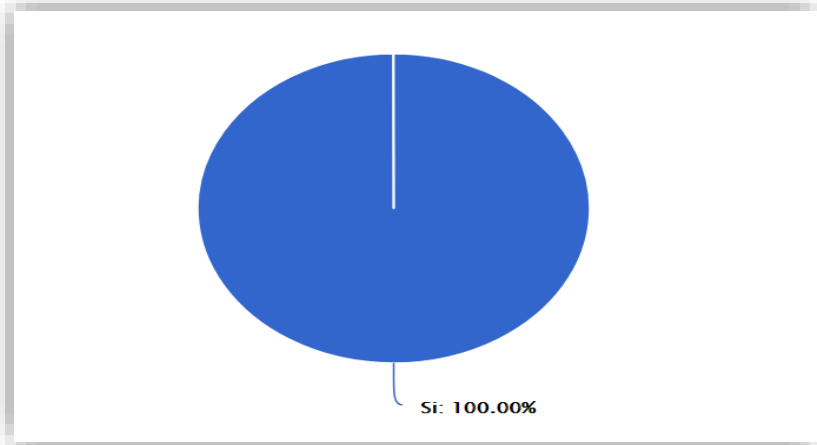
93.88%, si cuentan con un plan estratégico a medio y plazo, ya que funciona como una herramienta que recoge lo que la empresa quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Mientras que un 6.12%, 4 empresas aun no contaban con un plan estratégico ya que les faltaba alguien que les ayudase a formularlo de manera correcta.

7.2.1.10. Seguimiento adecuado al endeudamiento

Las empresas familiares, al igual que las demás empresas necesitan de una deuda para poder financiar su negocio, y es importante que le den un seguimiento adecuado para evitar riesgos de sobre endeudamiento.

De las empresas encuestadas, el 100%, las 51 empresas, le dan un seguimiento adecuado a su deuda, y analizan el nivel de endeudamiento permitido. El seguimiento lo utilizan como herramienta para desarrollar una adecuada gestión financiera en sus empresas.

Gráfico 35. Seguimiento adecuado al endeudamiento

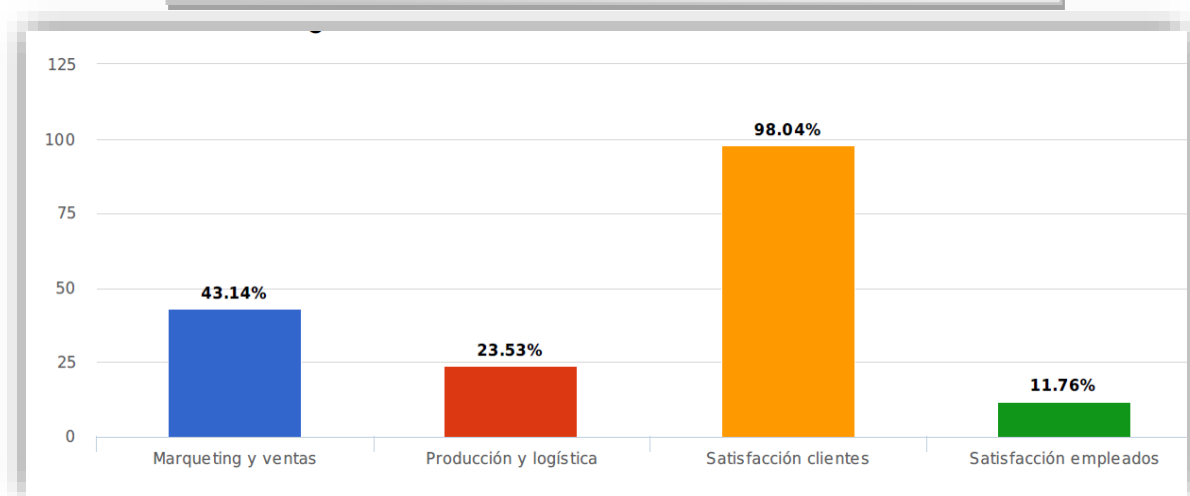


FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

7.2.1.11. Indicadores de gestión más eficientes

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso o acción tomada dentro de la empresa, y que puede medir las consecuencias positivas o negativas de la empresa.

Gráfico 36. Indicadores de gestión más eficientes



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Para el 55.56%, 28 empresas de las encuestadas, tienen como indicador de gestión la satisfacción de los clientes, Si bien es una métrica que ayuda a conocer cómo los productos o servicios de la empresa cumplen o superan las expectativas de los

consumidores, es vital que se valore la importancia de la satisfacción del cliente y reconozcan la manera en que ayuda a administrar y mejorar sus productos y atención. 12 empresas que son el 24.44% opinaron que Marketing y ventas son dos de los elementos más importantes para la supervivencia de un negocio en el mercado.

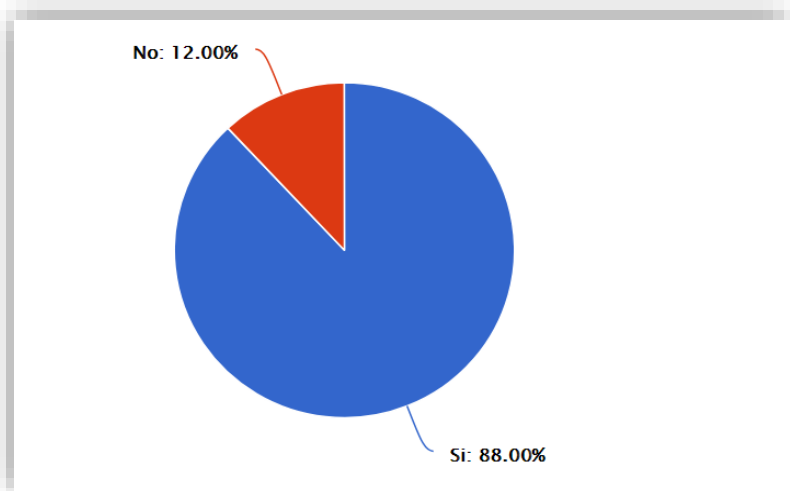
Para un 13.33%, 7 empresas cuentan como indicador la Producción y logística y así planificar, implementar y controlar, de manera eficaz y eficiente, la transformación de entradas (materias primas, insumos, información) en salidas (Producto terminado, servicio). Y 3 empresas, mencionan que la satisfacción de sus empleados es uno de sus indicadores ya que, si ellos tienen un mejor desempeño en sus labores, habrá una mejor gestión en la empresa.

7.2.1.12. Protocolo familiar

Es un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la familia empresaria.

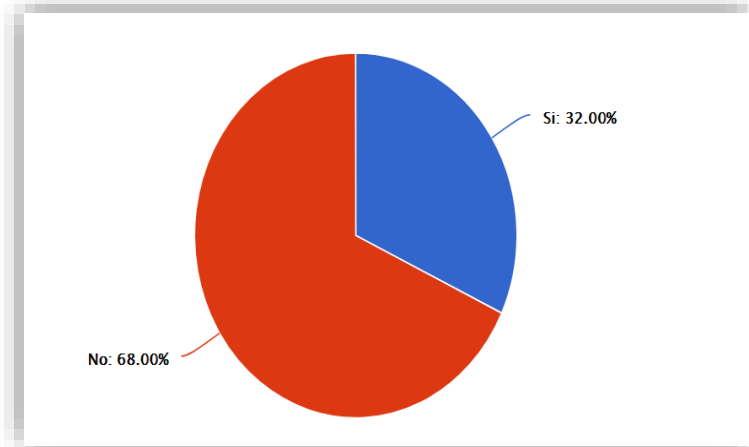
El 88% de los encuestados, que son 45 empresas, si tienen conocimiento que es un protocolo familiar, ya que es un elemento fundamental para lograr los objetivos de la empresa, mientras que un 12%, 6 empresas expresaron que no sabían que es un protocolo familiar.

Gráfico 37. Protocolo Familiar



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Gráfico 38. Tiene protocolo familiar escrito



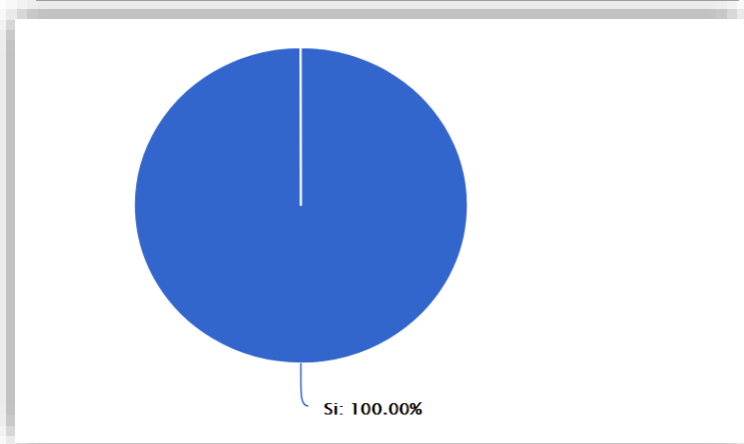
FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos

A pesar de que la mayoría de las empresas tiene conocimiento de que es un protocolo familiar, solamente un 68%, que equivale a 35 empresas, cuenta con el protocolo escrito en su empresa para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa

familiar, a fin de que una no interfiera en la otra, y así dejar en claro, anticipadamente, que lugar van a ocupar, dentro del sistema familia – empresa - propiedad, cada uno de los miembros de la familia empresaria de las futuras generaciones. Mientras que un 32% no tiene el protocolo familiar escrito, pero que, en vísperas del desarrollo de su empresa, empezaran con este proceso.

Las 51 empresas encuestadas expresaron que el protocolo es útil, para que la familia y la empresa comiencen con la implantación de los reglamentos que establecen, que puedan generar nuevos hábitos de comportamiento, y respetar reglas. Y es una

Gráfico 39. Considera útil el protocolo familiar



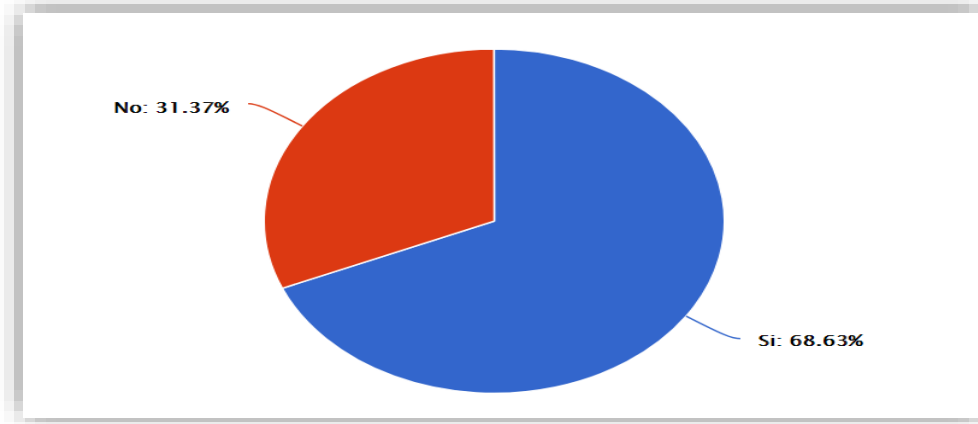
FUENTE: Elaboración propia

manera de gestionar a la familia empresaria para que disfrute de ese tesoro escondido en su estructura y lo vayan legando de generación en generación.

7.2.1.13. Ventaja competitiva con empresas del sector

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas.

Gráfico 40. Ventaja competitiva con empresas del sector



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Del total de encuestados el 68.63%, 35 empresas consideran que, si tienen ventaja competitiva con empresas del sector con estrategias competitivas donde se toman acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en la industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

Mientras que el 31.37%, que corresponde a 16 empresas, mencionan no tener una ventaja competitiva debido a que hay muchas empresas en el sector ofreciendo el bien o servicio similar, pero que se esfuerzan cada día para poder llegar a esa ventaja.

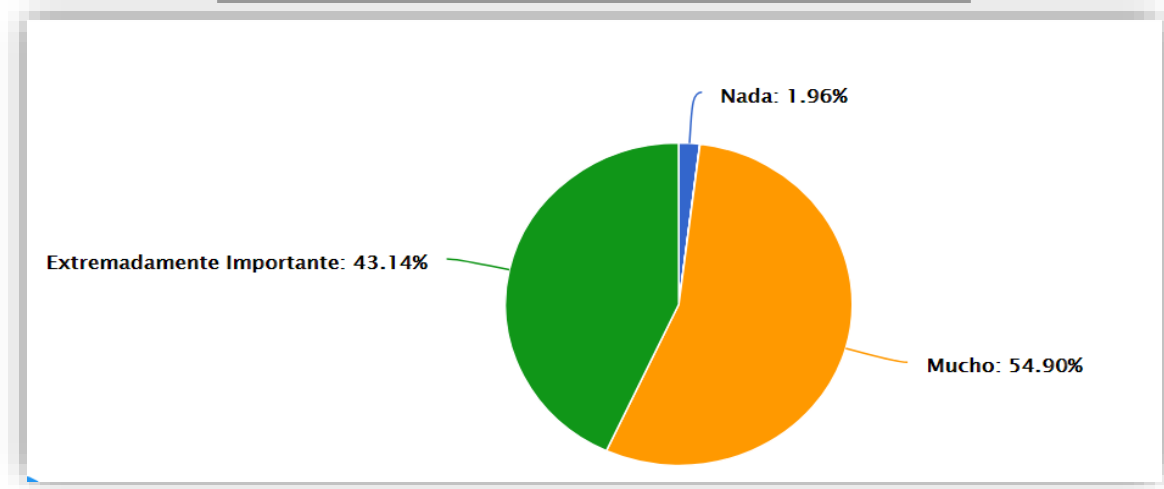
7.2.2. Macro entorno.

El macro entorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa.

7.2.2.1. Importancia de las ventas como indicador de crecimiento

Con referencia al comportamiento de las ventas, observaremos la importancia que tienen para las empresas familiares como un indicador de crecimiento.

Gráfico 41. Importancia de las ventas como indicador de crecimiento



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

Las ventas como un indicador de crecimiento son muy importante según el 54.90% de los encuestados, que corresponden a 28 empresas, Para el 43.14% de las empresas, es extremadamente importante tener en cuenta las ventas para poder medir el crecimiento de la empresa.

Al contar con las ventas como un indicador de crecimiento la empresa puede saber si está funcionando efectivamente su plan de mercadeo y la aceptación de los clientes en el mercado.

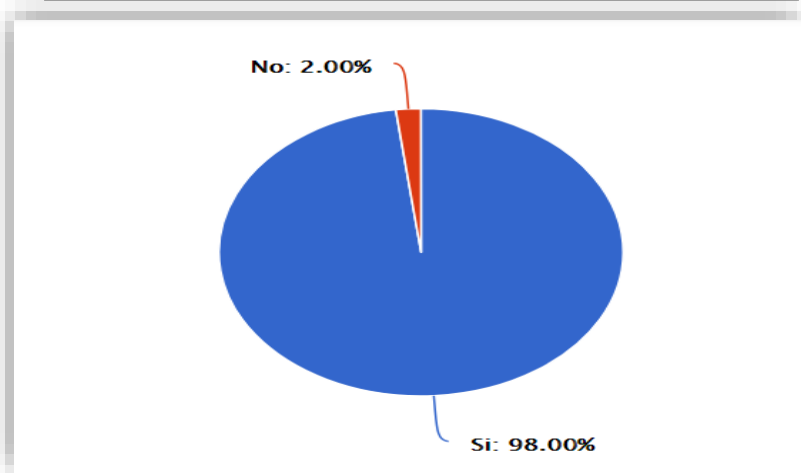
7.2.2.2. Ha abandonado proyectos de inversión por falta de financiamiento

Los proyectos de inversión en las empresas, son un plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos. Su objetivo es mejorar el rendimiento económico a un determinado plazo, y para esto es necesario contar con financiamiento, pero algunas empresas se ven obligadas a renunciar a estos proyectos por falta de financiamiento.

Como es el caso del 98% de las empresas encuestadas que han tenido que abandonar proyectos de inversión, por la falta de acceso al financiamiento, lo que termina limitando el potencial de crecimiento, el acceso al crédito sigue siendo un problema en el país, aunque ya se está atendiendo, pero aún falta mucho por hacer.

Solamente para el 2% de las empresas encuestadas no han tenido esta dificultad, ya que no se habían planteado proyectos que necesitaran de financiamiento externo.

Gráfico 42. Ha abandonado proyectos de inversión por falta de financiamiento



FUENTE: Elaboración propia con datos estadísticos.

7.3. Estrategias.

Las estrategias son principios y rutas que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar y dependerán en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas. El objetivo es buscar estrategias de éxito que pueden ser usadas en las empresas de ramo familiar.

La formulación y ejecución de las estrategias que serán planteadas, permiten un mejor desempeño dentro de la empresa, además de brindar bases para el desarrollo empresarial y económico, así la empresa será productiva bajo unos lineamientos. A parte de prevenir y ayudar a estrategias de una empresa familiar para lograr su crecimiento y garantizar la continuidad superar alguna situación de crisis, estas estrategias están enfocadas en lograr un crecimiento y un desarrollo que permita que esta perdure en el tiempo y no fallezca en el intento.

7.3.1 FODA empresas familiares

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones de afecto ✓ Compromiso ✓ Servicio ✓ Visión de largo plazo ✓ Vocación ✓ Rapidez en la toma de decisiones ✓ Estabilidad de los ejecutivos ✓ Confianza ✓ Ventajas competitivas ✓ Planes estratégicos ✓ Planes de mercado ✓ Experiencia en el mercado ✓ Alto nivel académico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El mercado esta creciendo ✓ La competencia esta debil ✓ Tener posibilidades de mejorar costos ✓ Poder adquirir nuevas tecnologias de fabricacion ✓ Poder desarrollar productos o mejorar los actuales. ✓ Existen segmentos en el mercado que se pueden atender ✓ Mejoras en el abastecimiento de materia prima ✓ La situación economica del país mejora a traves de los años
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El nepotismo o favoritismo ✓ El paternalismo ✓ La parálisis directiva y la resistencia al cambio ✓ La manipulación familiar ✓ La contratación de profesionales poco calificados ✓ No tiene protocolo establecido ✓ No cuentan con un plan de crecimiento adecuado ✓ La fuerza de venta no es la adecuada ✓ El personal no esta motivado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de acceso al crédito Condiciones del mercado ✓ Los precios en general estan bajando ✓ Las ventas de productos sustitutos estan creciendo ✓ El mercado no esta creciendo de acuerdo a lo esperado ✓ La situacion politica del pais es inestable ✓ Competidores con precios bajos ✓ Mercado concentrado en pocos clientes

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con el personal no adecuado ✓ La fuerza de venta no es la adecuada ✓ El personal no está motivado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologías de fabricación avanza constantemente <p>Conflictos entre las necesidades e intereses de familia y la empresa</p>
--	--

7.3.2. Propuesta estratégica

Estrategia 1. Crear vínculos entre los trabajadores y tratar temas del funcionamiento de la empresa.

Objetivo: Establecer una relación empresa-trabajador, ya que la confianza y preocupación de uno por el otro es clave, ayuda a estar al tanto de los acontecimientos tanto de la empresa y su funcionamiento, como del personal que labora.

Acciones:

- La empresa familiar como uno de sus indicadores de gestión considera la satisfacción de sus empleados.
- Se busca crear los vínculos entre los propietarios, colaboradores familiares y demás trabajadores, para crear un mejor ambiente laboral en la empresa.
- Afrontar los desafíos que se presenten en la empresa y lograr un buen desempeño.

Estrategia 2. Tener una visión a largo plazo.

Objetivo: Permanecer en el mercado a lo largo de varias generaciones, por medio del resultado que se imagina, plantea y se compromete a lograr, a fin de un desarrollo asumido.

Acciones:

- Fijar objetivos teniendo en cuenta los factores internos y/o externos más importantes que afectan la compañía, tales como las condiciones de mercado, la organización de la empresa, la competencia, capacitación del personal, margen de ganancias, y tecnología.
- Tomar en cuenta los desafíos que representan ciertos factores como, la necesidad de innovación, la situación económica en general, capacidad de atraer el talento humano adecuado, y sobre todo el planteamiento de las sucesiones para la permanencia de la empresa familiar a lo largo de varias generaciones.

Estrategia 3. Aplicar a la empresa un plan de crecimiento.

Objetivo: Fomentar el crecimiento empresarial a través de diversos factores claves para un crecimiento sostenible, eficaz y efectivo dentro de la empresa familiar.

Acciones:

- Compromiso con los clientes. conocer muy bien cuál es el segmento de clientes, y conocer los valores que le caracterizan para después comunicar y transmitir esos valores desde su propia reputación empresarial.
- Desarrollar una marca potente. Una buena marca puede ayudar a crecer la empresa al permitirle fijar un margen más alto a sus productos, acceder con más facilidad a los canales de distribución y lanzar nuevos productos.
- Crecer innovando, fomentando la creatividad de todo el personal. Innovación no solo es crear nuevos productos, sino también crear nuevos procesos internos o nuevos canales de ventas y de convivencia en la empresa.

Estrategia 4. Redactar un protocolo familiar.

Objetivo: Saber cuáles son las reglas por las que se rige la compañía, como un conjunto de normas que regulan la relación entre los diferentes miembros o participantes de la empresa familiar.

Acciones:

- Analizar las fortalezas y debilidades, la industria y el entorno de la empresa.
- Planificar y fijar objetivos, esto aumenta las posibilidades de conseguir un crecimiento prolongado.
- Una vez elaborada la estrategia se desprenden un conjunto de planes, presupuestos, programas, políticas y acciones que deben ser respetadas y cumplidas por cada uno de los integrantes de la empresa.

Estrategia 5. Construir una ventaja competitiva sostenible.

Objetivo: Aportar a la empresa una ventaja competitiva para que la empresa sea más rentable que sus competidores, buscando una posición favorable en un sector productivo en particular.

Acciones:

- Enfocar sus esfuerzos para convertirse en un productor con costos bajos, y para lograrlo recurre a la búsqueda de economías de escala, acceso preferencial a materias primas y automatización de procesos.
- El productor terminara por ofrecer un bien o servicio estándar, pero sobre todo económicos.
- Producir productos que se distinguen por aspectos apreciados por consumidores, que está dispuesto a pagar precios más altos para obtenerlos. Esta diferenciación se convierte en valor para el comprador, tienen varias formas de lograrse: producto de duración, calidad, diseño innovador, funcionalidad, garantía, servicio y mantenimiento.
- La diferencia debe ser algo que el cliente perciba como único y lo aprecie como tal.

VIII. CONCLUSIONES.

Al realizar esta investigación se logra hacer énfasis en los análisis de factores socioeconómicos que más influyen en el crecimiento de las empresas familiares en la ciudad de Estelí, tales como los años en el mercado que muestra el involucramiento de las familias en su crecimiento como empresa, la discusión en los temas de funcionamiento y estar abiertos a la posibilidad de un plan de sucesión para favorecer con su éxito.

Según los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que entre los factores positivos están los objetivos de crecimiento, metas para los próximos años y sus prioridades ya que con esto la empresa está preparándose para mantenerse estable en el futuro, al igual que contar con un nivel de endeudamiento adecuado y no caer en déficit, otros factores positivos son el control de ventas como un factor importante de crecimiento, ir de la mano con la digitalización dependiendo del sector donde se localice la empresa y las tecnología que necesiten.

El planteamiento de sucesión y la solución de conflictos son factores positivos que influirán a que la empresa continúe siendo familiar, y mantener un plan estratégico también será beneficiosos para ellos teniendo un orden en su negocio.

En cuanto a factores negativos cabe destacar que uno de los factores que más afecta es la situación económica en general, debido a los problemas económicas que enfrenta el país y las familias, también la competencia en el sector al haber varias empresas ofertando productos similares, la capacidad de atraer y mantener el talento adecuado se dificulta para algunas empresas ya que no hay mano de obra calificado en algunos puestos que requiere la empresa, es necesario mencionar que hay empresas que se encargan de capacitar a su personal. Otro factor es la falta de financiamiento por el cual estas empresas abandonan proyectos de inversión.

Esta investigación permitió analizar las empresas familiares en su condición especial de administración, y los problemas asociados a su supervivencia en un entorno externo e interno en proceso de cambio, para que estas empresas se mantengan activos en el tiempo con una rentabilidad aceptable y aporten todo de sí

para el desarrollo de ellas y de sus integrantes, efectuando a su vez, su aporte a la economía global con la creación de riquezas y fuentes laborales.

Según los datos recopilados y analizados en esta investigación, aceptamos la hipótesis, ya que, el comportamiento de los factores socioeconómicos incide de manera positiva y/o negativa en el crecimiento o desarrollo de las empresas familiares, en dependencia del factor y la situación.

Entre las estrategias que proponemos está, crear vínculos entre los trabajadores, estableciendo así una relación de la empresa con el trabajador, tener una visión a largo plazo, y de esta manera buscar la permanencia en el mercado, aplicar a la empresa un plan de crecimiento, proyectando a la empresa a un crecimiento sostenible y eficaz, redactar un protocolo familiar, buscando de esa manera una mejor organización, y la última pero no menos importante crear ventaja competitiva, que favorezca una posición favorable y rentable para la empresa.

IX. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a los datos reflejados en el análisis de resultado se recomienda a las empresas familiares lo siguiente:

- ❖ En la empresa los miembros familiares deben tener claro su posición dentro de ella, no mezclar lo familiar con lo laboral, porque algunas ocasiones esto suele ser un impedimento para el crecimiento de las empresas familiares.
- ❖ Al momento de otorgar cargos a los miembros de la familia no hacerlo por los lazos familiares, si no tomar en cuenta su nivel de escolaridad o bien sus conocimientos o buen desempeño en el negocio.
- ❖ Las rivalidades entre hermanos y padres no deben trascender al ámbito empresarial porque desestabiliza la productividad.
- ❖ Establecer un sistema de arbitraje para la resolución de conflictos en la empresa.
- ❖ Capacitar al personal que labora en la empresa para mejorar su efectividad y no solo involucrar a los familiares en funciones que no pueden ejercer correctamente.
- ❖ Adoptar las nuevas tecnologías que faciliten a la empresa alcanzar economías de escala.
- ❖ Estar abiertos a expandirse como empresa y buscar fuentes de financiamiento estables para aumentar la producción.
- ❖ Mantener presente los factores de comunicación, liderazgo, motivación y cultura para una buena organización como empresa.
- ❖ Hacer una adecuada preparación de la sucesión de la empresa, para que tenga una mayor permanencia en el núcleo familiar dentro del mercado.
- ❖ Establecer un protocolo familiar para tener claro cómo quiere que se maneje la relación de la empresa y la familia para promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia.
- ❖ Mantener un carácter emprendedor y sentido de responsabilidad social, para crear ventajas competitivas con respecto a otras empresas.

X. ANEXOS

10.1. Encuesta



Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM-Estelí

Somos estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria y cursamos el quinto año de la carrera de economía y estamos realizando la siguiente encuesta para identificar los factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares de la ciudad de Estelí.

El objetivo principal es analizar los factores socioeconómicos que influyen en el crecimiento de las empresas familiares en el primer semestre del año 2019.

Encuesta

I. Datos generales

Nombre de la empresa: _____

Sexo del propietario(a): M____ F____

Nivel académico del dueño: primaria____ secundaria____ carrera universitaria____ Otro _____

II. Caracterización de la empresa

a. Sector de la empresa:

Comercio____ Servicio____ Industria____

b. Años de estar en el mercado:

1 a 5 años____ 6 a 10 años____ 11 a más años____

c. Número de trabajadores:

1 a 5____ 6 a 30____ 31 a 100____

d. ¿Quién dirige la empresa?:

Esposo____ Esposa____ Hijos____ Otro____

e. ¿Qué tipos de familiares laboran en la empresa?:

Hijos____ Hermanos____ Primos____ Otros:

f. ¿Cuenta con trabajadores no familiares?

Sí____ No____

III. Desempeños y desafíos de la empresa

a. ¿Tiene una misión definida en la empresa familiar?

Sí____ No____

b. ¿Se reúne para discutir temas del funcionamiento de la empresa?

Sí____ No____

c. ¿Si su respuesta anterior es Si, con qué frecuencia?

Semanal____ Mensual____ Trimestral____ otros____

d. ¿Cree usted que el hecho que la propiedad sea familiar limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de su empresa?

Sí____ No____

¿Cuales?: _____

e. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su objetivo de crecimiento?

Crecimiento rápido y agresivo____ crecimiento estable____ consolidado____

Reducción____

f. ¿Cuáles cree que serán los tres factores o desafíos internos y/o externos más importantes que afectaran a su compañía durante los próximos meses?

Condiciones del mercado____ Reorganización de la compañía____

Competencia____ Infraestructura____

Tasa de interés____ Negocios/ desarrollo de productos

Tipo cambiario____ Capacitación del personal____

Margen de ganancias____ Tecnología____

Materia prima____ Políticas/Conflictos familiares____

Financiamiento_____ Otros_____

- g. En una escala del 1 al 5, ¿Qué nivel de desafío representa para su negocio los siguientes factores para los próximos años? Donde 5 es “un gran desafío” y 1 es “un desafío menor”

Necesidad de innovación para mantenerse a la vanguardia_____

Competencia en el sector_____

Situación económica en general_____

Ir de la mano con la digitalización y las nuevas tecnologías_____

Capacidad de atraer y mantener el talento adecuado_____

Problemas con proveedores_____

Conflictos entre miembros de la familia_____

Planteamiento de sucesión_____

- h. ¿Cuáles son sus metas para los próximos años?

Garantizar el buen porvenir del negocio a largo plazo_____

Mejorar la rentabilidad_____

Asegurar que el negocio se mantenga en manos de la familia_____

Ser innovador_____

Captar personal hábil_____

Diversificación de productos_____

IV. Factores socioeconómicos

¿Pueden utilizar los recursos financieros de la empresa para necesidades particulares de la familia?

Sí_____ No_____

- a. ¿El fundador máximo accionista desea que en el futuro la empresa sea familiar?

Sí_____ No_____ se ha planteado_____

- b. ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro?

Proveer de trabajo y riquezas a las siguientes generaciones_____

Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones_____

Mejorar la competitividad y crecer_____

Crear riqueza y empleo en la zona que se ubica_____

V. Crecimiento Empresarial

a. ¿Los salarios pagados a los colaboradores familiares como se establecen?

Según salario mínimo_____

Negociado_____

Comisión: _____

Otro_____

b. ¿Excluyendo los créditos comerciales cual considera que es un nivel de endeudamiento adecuado en su empresa?

No deuda_____ del 11-25%_____ del 26-50%_____

51-100%_____

c. ¿Realizan algún tipo de plan de mercadeo?

Sí_____ No_____

d. ¿Cuál fue el comportamiento de sus ventas durante el último año?

Crecimiento en ventas_____ reducción en ventas_____

e. ¿Desde su punto de vista como es de importante el crecimiento de las ventas como indicador de desempeño financiero?

Nada_____ Poco_____ Mucho_____ Extremadamente importante_____

f. ¿En algún momento ha abandonado proyectos de inversión interesantes por falta de financiación?

Sí_____ No_____

g. ¿Qué fuentes de financiación utiliza fundamentalmente en su empresa?

Aportaciones familiares_____

Financiación de proveedores_____

Financiación bancaria_____

Otros_____

c. ¿Su compañía cuenta con un plan de sucesión para los puestos más importantes?

- Si, para algunos ejecutivos_____
- No tienen un plan de sucesión establecido_____
- d. ¿Los sucesores lo desean?
- Sí_____ No_____
- e. ¿Cuál de las siguientes políticas o procedimientos ha establecido su compañía para lidiar algún conflicto que pudiese surgir entre los miembros de la familia?
- Acuerdos entre accionistas_____
- Comités familiares_____
- Constitución familiar_____
- A través de un mediador independiente_____
- Sistema para resolución de conflictos_____
- Ninguna de las anteriores_____
- f. ¿Está de acuerdo con el siguiente enunciado? "Las estrategias familiares y las del negocio están completamente alineadas"
- De acuerdo_____ Neutro_____ En desacuerdo
- g. ¿Cuenta con un plan estratégico a medio y largo plazo?
- Sí_____ No_____
- h. ¿Se le da un seguimiento adecuado al endeudamiento de la empresa?
- Sí_____ No_____
- i. ¿Qué indicadores de gestión son más eficientes en su empresa?
- Marketing y ventas_____
- Producción y logística_____
- Satisfacción clientes_____
- Satisfacción empleados_____
- j. ¿Sabe usted que es un protocolo familiar?
- Sí_____ No_____
- k. Si su respuesta anterior es sí; ¿tiene un protocolo familiar escrito?
- Sí_____ No_____
- l. ¿Cree usted que el protocolo familiar es útil?
- Sí_____ No_____

m. ¿Considera que tiene ventaja competitiva con otras empresas del sector?

Sí_____ No_____




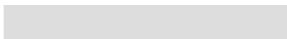
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Femenino	27.45%	14	Total de participantes 51
Masculino	72.55%	37	Suma 0.00
Total de respuestas		51	Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00


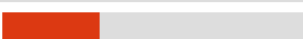


10.2. Tablas de contingencia.

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Primaria	1.96%	1	Total de participantes 51
Secundaria	35.29%	18	Suma 0.00
Universitario	50.98%	26	Promedio 0.00
Otro	13.73%	7	Desviación estándar 0.00
Total de respuestas		51	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Servicio	37.25%	19	Total de participantes 51
Comercio	37.25%	19	Suma 0.00
Industria	19.61%	10	Promedio 0.00
Productivo	5.88%	3	Desviación estándar 0.00
Otro	0.00%	0	Mínimo 0.00
Total de respuestas		51	Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
0 a 5	29.41%	15	Total de participantes 51
6 a 10	31.37%	16	Suma 0.00
11 a más años	41.18%	21	Promedio 0.00
Total de respuestas		51	Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
0 a 5	19.61% 	10	Total de participantes 51
6 a 30	74.51% 	38	Suma 0.00
31 a 100	5.88% 	3	Promedio 0.00
101 a más	0.00% 	0	Desviación estándar 0.00
Total de respuestas		51	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Esposo	68.00% 	34	Total de participantes 50
Esposa	32.00% 	16	Suma 0.00
Hijos	0.00% 	0	Promedio 0.00
Otro	4.00% 	2	Desviación estándar 0.00
Total de respuestas		50	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Hijos	80.39%	41	Total de participantes 51
Hermanos	39.22%	20	Suma 0.00
Primos	5.88%	3	Promedio 0.00
Otro	64.71%	33	Desviación estándar 0.00
Total de respuestas		51	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si	74.51%	38	Total de participantes 51
No	25.49%	13	Suma 0.00
Total de respuestas		51	Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Semanal	4.17%	2	Total de participantes	48
Mensual	37.50%	18	Suma	0.00
Trimestral	6.25%	3	Promedio	0.00
Otros	52.08%	25	Desviación estándar	0.00
		Total de respuestas	Mínimo	0.00
			Máximo	0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Si	94.00%	47	Total de participantes	50
No	6.00%	3	Suma	0.00
		Total de respuestas	Promedio	0.00
			Desviación estándar	0.00
			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00






Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Crecimiento rápido y agresivo	0.00%	0	Total de participantes	51
Crecimiento estable	76.47%	39	Suma	0.00
Consolidado	64.71%	33	Promedio	0.00
Reducción	0.00%	0	Desviación estándar	0.00
Total de respuestas			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00


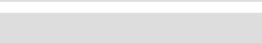



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Condiciones del mercado	68.63%	35	Total de participantes	51
Competencia	23.53%	12	Suma	0.00
Tasa de interés	5.88%	3	Promedio	0.00
Tipo cambiario	3.92%	2	Desviación estándar	0.00
Margen de ganancias	39.22%	20	Mínimo	0.00
Materia prima	37.25%	19	Máximo	0.00
Reorganización de la compañía	3.92%	2		
Infraestructura	5.88%	3		
Negocios/ desarrollo de productos	5.88%	3		
Capacitación del personal	15.69%	8		
Tecnología	7.84%	4		
Políticas/Conflictos familiares	1.96%	1		
Financiamiento	21.57%	11		
Otro	52.94%	27		
Total de respuestas				


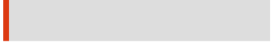
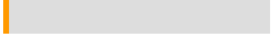


Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
1	6.00%	3	Total de participantes	50
2	0.00%	0	Suma	236.00
3	2.00%	1	Promedio	4.72
4	0.00%	0	Desviación estándar	0.98
5	92.00%	46	Mínimo	1.00
Total de respuestas			Máximo	5.00


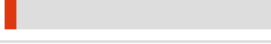


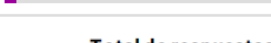
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
1	30.00%	15	Total de participantes	50
2	2.00%	1	Suma	186.00
3	0.00%	0	Promedio	3.72
4	2.00%	1	Desviación estándar	1.83
5	66.00%	33	Mínimo	1.00
Total de respuestas			Máximo	5.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
1	40.00%	20	Total de participantes	50
2	2.00%	1	Suma	166.00
3	0.00%	0	Promedio	3.32
4	2.00%	1	Desviación estándar	1.94
5	56.00%	28	Mínimo	1.00
Total de respuestas			Máximo	5.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	88.00% 	44	Total de participantes 50
2	0.00% 	0	Suma 73.00
3	0.00% 	0	Promedio 1.46
4	2.00% 	1	Desviación estándar 1.25
5	10.00% 	5	Mínimo 1.00
Total de respuestas		50	Máximo 5.00



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	42.00% 	21	Total de participantes 50
2	0.00% 	0	Suma 162.00
3	2.00% 	1	Promedio 3.24
4	4.00% 	2	Desviación estándar 1.93
5	52.00% 	26	Mínimo 1.00
Total de respuestas		50	Máximo 5.00




Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	95.92% 	47	Total de participantes 49
2	2.04% 	1	Suma 52.00
3	2.04% 	1	Promedio 1.06
4	0.00% 	0	Desviación estándar 0.31
5	0.00% 	0	Mínimo 1.00
Total de respuestas		49	Máximo 3.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	89.80% 	44	Total de participantes 49
2	4.08% 	2	Suma 62.00
3	0.00% 	0	Promedio 1.27
4	2.04% 	1	Desviación estándar 0.90
5	4.08% 	2	Mínimo 1.00
Total de respuestas		49	Máximo 5.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	93.88%	46	Total de participantes 49
2	2.04%	1	Suma 57.00
3	0.00%	0	Promedio 1.16
4	2.04%	1	Desviación estándar 0.71
5	2.04%	1	Mínimo 1.00
Total de respuestas			49
			Máximo 5.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Garantizar el buen porvenir del negocio a largo plazo	54.90%	28	Total de participantes 51
Mejorar la rentabilidad	31.37%	16	Suma 0.00
Asegurar que el negocio se mantenga en manos de la familia	1.96%	1	Promedio 0.00
Ser innovador	3.92%	2	Desviación estándar 0.00
Captar personal hábil	0.00%	0	Mínimo 0.00
Diversificación de productos	7.84%	4	Máximo 0.00
Total de respuestas			51

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si	48.00% 	24	Total de participantes 50
No	52.00% 	26	Suma 0.00
Total de respuestas		50	Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si	43.14% 	22	Total de participantes 51
No	0.00% 	0	Suma 0.00
No se ha planteado	56.86% 	29	Promedio 0.00
Total de respuestas		51	Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
No deuda	3.92%	2	Total de participantes 51 Suma 0.00 Promedio 0.00 Desviación estándar 0.00 Mínimo 0.00 Máximo 0.00
del 11-25%	29.41%	15	
del 26-50%	66.67%	34	
51-100%	0.00%	0	
Total de respuestas		51	

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Según salario mínimo	66.00%	33	Total de participantes 50 Suma 0.00 Promedio 0.00 Desviación estándar 0.00 Mínimo 0.00 Máximo 0.00
Negociado	42.00%	21	
Comision	8.00%	4	
Otro	4.00%	2	
Total de respuestas		50	

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Crecimiento en ventas	78.00%	39	Total de participantes	50
Reducción en ventas	22.00%	11	Suma	0.00
Total de respuestas			Promedio	0.00
			Desviación estándar	0.00
			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00


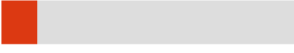
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Nada	1.96%	1	Total de participantes	51
Poco	0.00%	0	Suma	0.00
Mucho	54.90%	28	Promedio	0.00
Extremadamente Importante	43.14%	22	Desviación estándar	0.00
Total de respuestas			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00


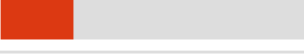


Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Si	98.00%	49	Total de participantes	50
No	2.00%	1	Suma	0.00
Total de respuestas			Promedio	0.00
			Desviación estándar	0.00
			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Aportaciones familiares	1.96%	1	Total de participantes	51
Financiamiento de proveedores	45.10%	23	Suma	0.00
Financiamiento bancaria	50.98%	26	Promedio	0.00
Otros	1.96%	1	Desviación estándar	0.00
Total de respuestas			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
De acuerdo	96.08%	49	Total de participantes	51
En desacuerdo	0.00%	0	Suma	0.00
Neutro	3.92%	2	Promedio	0.00
Total de respuestas			Desviación estándar	0.00
			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Si	93.88%	46	Total de participantes	49
No	6.12%	3	Suma	0.00
Total de respuestas			Promedio	0.00
			Desviación estándar	0.00
			Mínimo	0.00
			Máximo	0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si	88.00% 	44	Total de participantes 50
No	12.00% 	6	Suma 0.00
Total de respuestas		50	Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Marketing y ventas	43.14% 	22	Total de participantes 51
Producción y logística	23.53% 	12	Suma 0.00
Satisfacción clientes	98.04% 	50	Promedio 0.00
Satisfacción empleados	11.76% 	6	Desviación estándar 0.00
Total de respuestas		51	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si	100.00%	47	Total de participantes 47
No	0.00%	0	Suma 0.00
Total de respuestas			Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si	32.00%	16	Total de participantes 50
No	68.00%	34	Suma 0.00
Total de respuestas			Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

XI. BIBLIOGRAFÍA

- A., A. T. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México: McGraw Hill.
- Arturo. (03 de Mayo de 2014). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (24 de Enero del 2008). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Obtenido de Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez.:
<http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Fomento/MIPYME/Ley%20N%C2%BA%20645,%20Ley%20MIPYME%20y%20su%20reglamento.pdf>
- Astrackan, s. a. (1996). *contribucion de las empresas familiares a la economia*. Estados Unidos.
- Autognolli, S. (2011). Implementacion de sistemas de gobierno corporativo en PYMES familiares., (pág. 154). Managua, Nicaragua.
- Biblioteca Virtual en Poblacion*. (s.f.). Obtenido de <http://www.iidh.ed.cr/diccelect/documentos/censodepoblacion.htm>
- Carvajal, J. O. (16 de Noviembre de 2014). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com>iphpiqykamlk>factorialesysectores economicos>
- Centeno, L. (2012). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319716812 ESTRATEGIA_DE_NEGOCIOS_EN_LA_EMPRESA_FAMILIAR
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed., pág. 119). Colombia: MCGraw Hill.
- Corral, L. d. (2017). Obtenido de <https://leticiadelcorral.com>pllandemarketing>
- Costa, J. (2018). *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.aeprogramas.es>

- Coulter, R. S. (2005). *Administración*. Prentice Hall, Hispanoamericana.
- definicion. (s.f.). *definicion*. Obtenido de definicion: <http://definicion.de/crecimiento/>
- definicionabc. (s.f.). *definicionabc*. Obtenido de definicionabc: <http://www.definicionabc.com/general/desarrollo.php>
- Deveze, P. A. (01 de Febrero de 2011). *industriaalimenticia*. Obtenido de industriaalimenticia: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83007-mezclas-para-la-panaderia>
- Discua, F. (2005). *Estrategia de Negocios*. 31.
- Enrique, F. (2004). *Organización de Empresa*. México: McGraw Hill.
- Escuela de Estrategia Empresarial*. (10 de Septiembre de 2014). Obtenido de https://escueladeestrategia.com/programas_formativos/internacionalizacion-de-empresas/
- Gersick, D. H. (1997). *Empresas familiares: generacion a generacion*. Mexico: Mcgraw-hill.
- gestiopoly. (2002 de Julio de 2002). *gestiopoly*. Obtenido de gestiopoly: <http://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>
- gestiopolis. (11 de Mayo de 2003). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>
- industria, s. g. (2008). *Guia para la pequeña y mediana empresa familiar*. (pág. 120). Madrid: Graymo.SA.
- innatia. (s.f.). *innatia*. Obtenido de innatia: <http://www.innatia.com/s/c-organizacion-familiar/a-definicion-de-familia.html>
- INSCyDE. (10 de Octubre de 2018). *Gestion estrategica de empresas familiares*.
- Javier, N. (Diciembre de 2015). <https://www.definicionabc.com/economia/nivel-socioeconomico.php>. Obtenido de DefinicionABC.
- Lansberg, P. R. (1988). *definicion empresas familiares*. Leon-Guerrero: McCann J.

- M, C. (2003). *productivity in smallbusiness economics*. Chicago: rand McNally.
- Ramos, G. C. (2005). *La empresa y su gobierno corporativo: antecesedentes y desafíos para el siglo XXI*. Puebla, Mexico.
- Rodriguez, D. (Abril de 2016). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Saris, S. (1984). *causal modelling in nonexperimental research*. Amsterdam: research foundation.
- significados. (s.f.). *significados*. Obtenido de <http://www.significados.com/responsabilidad/>
- slideshare. (2017). https://es.slideshare.net/kmpanita_91/definiciones-1047150. Obtenido de Slideshare.
- Thompson, i. (Octubre de 2016). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/definiciondeventas>
- Thompson, I. (s.f.). *promonegocios.net*. Obtenido de [promonegocios.net: http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html)
- Vega, R. (2012). *Udem*. Obtenido de <http://raulvega.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/03/LEY-MIPYME.pdf>
- zonaeconomica. (Julio de 2008). *zonaeconomica*. Obtenido de [zonaeconomica: http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad](http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad)