



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LOS SUCESOES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS
GUAYAQUILEÑAS

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS

STEPHANIE MARISELA HENAO JARAMILLO

M. SC. JANETH CAMPOVERDE ROJAS

SAMBORONDÓN, FEBRERO, 2015

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Los sucesores y la continuidad de las empresas familiares: Análisis comparativo de cinco empresas guayaquileñas

Stephanie M. Henao Jaramillo

Universidad Espíritu Santo – Ecuador, shenao@uees.edu.ec, Facultad de
Comunicación, Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

Resumen

El tema de sucesión de poder en las empresas familiares, es una circunstancia a la que muchos herederos deben enfrentarse en algún momento. Este trabajo de titulación busca presentar una revisión bibliográfica de varios autores y especialistas en el tema, para dar a conocer las características, ventajas y desventajas de trabajar en empresas familiares.

Primero se determinan las tipologías existentes y las medidas necesarias para asegurar una sucesión exitosa y no tan emotiva, como generalmente sucede en muchos casos.

La metodología empleada fue realizar entrevistas con preguntas abiertas a cinco jóvenes empresarios guayaquileños, quienes trabajan junto a sus progenitores en el negocio familiar y se perfilan como potenciales sucesores.

El objetivo fue conocer su percepción de trabajar con la familia y la dinámica de las relaciones padre e hijos dentro del trabajo, factores determinantes para realizar esa transición generacional de poder y dirección dentro la organización. Luego de efectuar un análisis comparativo de lo expuesto.

Al final se concluye que una empresa familiar que desea sobrevivir en el tiempo, requiere de la preparación e involucramiento de los hijos a edad temprana, hasta que llegue el momento de relevar a su progenitor dentro de la empresa, como máxima autoridad.

Palabras claves: empresa familiar, plan de sucesión, sucesor, transición, liderazgo, generación, visión

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Abstract

The issue of power succession in family businesses is a circumstance to which many heirs must face at some point. This work aims to present a literature review of some important authors and specialists in the field, in order to explain the characteristics, advantages and disadvantages of working in family businesses.

First the models of this types of companies are explained and then some significant measures to ensure a successful and not so emotional succession are listed.

The methodology applied was five interviews with open questions addressed to young entrepreneurs from Guayaquil, who work alongside their parents in the family business and would become their successors.

After a comparative analysis of all above was made. It was possible to determine their perception of working alongside relatives and to know about the relationship father and son inside the workplace, which are aspects they must consider in order to achieve an effective generational transition of power and leadership.

Finally, it was concluded that if a family business would want to survive over time, it requires training and involvement of the leader's children at an early age. So, they can be able to replace their parents in the company as a maximum authority.

Keywords: family business, succession plan, successor, transition, leadership, generation, vision

Introducción

La importancia de la presencia de las empresas familiares en Ecuador, es porque constituyen un importante eslabón dentro de la economía del país, debido a que representan el 51% del Producto Interno Bruto (PIB) del estado, según los cálculos realizados por el catedrático del IDE *Business School*, José María Vázquez. (Vistazo, s.f.)

Adicionalmente, sirven como fuente de empleo y riqueza para las familias y sus descendientes; alrededor de 1,6 millones de empleos son generados por las EF. Esto equivale al 93% del empleo formal. (IDE Business School, 2007).

Datos publicados en el 2012 por la Cámara de Comercio de Guayaquil y ADEN *Business School* en su seminario "Secretos de las Empresas Familiares", a nivel nacional el 89% de empresas constituidas en el país son compañías familiares, promedio equivalente al que existe en América Latina.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

El puerto principal de Ecuador, Guayaquil, caracterizado por la actividad comercial y el nacimiento de emprendedores, cuenta con el 90% de firmas familiares. (El Universo, 2012).

Este tipo de organizaciones no solamente son comunes a nivel local sino también a nivel mundial, es por ello que se debe dedicar atención al tipo de manejo que se les da, con la finalidad de garantizar que su éxito y crecimiento perdure de generación en generación.

Las empresas familiares nacen del emprendimiento de personas que desean tomar su propio camino en cuanto al desempeño profesional, ser sus propios jefes y obtener un porcentaje mayor de ingresos.

Por lo general, empiezan con una estructura de PYMES, y el manejo que se les suele dar es más informal por el hecho de manejarse en un ambiente familiar, también muchas veces predomina el nepotismo y la preferencia a la familia antes que los empleados, en cuanto a ocupar cargos claves dentro de la organización.

El objetivo de la presente investigación es destacar la importancia de prever los planes de sucesión en las empresas familiares, para que así se presente una óptima transmisión de poder de padre a hijo y preservar la estabilidad y continuidad del negocio. Por este motivo se procedió con el análisis comparativo de cinco empresas familiares en las que sus primogénitos entre corto y mediano plazo, asumirán la dirección de la misma.

Marco Teórico

Definición de Empresa Familiar y sus características principales

A las empresas familiares (EF) se las incluirá en la siguiente clasificación de organizaciones: familiares y no familiares.

En primera instancia, ¿Qué es una organización? Según Schermerhon (2005) es “un grupo de personas que trabajan juntas en una división laboral para lograr un propósito común”. (p. 5)

Cuando se habla de una empresa u organización familiar se relacionan dos conceptos: organización y familia. Y se pueden observar ciertas particularidades y características que servirían como referente para muchos autores al establecer una definición formal de la misma.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)¹ y *Family Business Network* (FBN)² son instituciones importantes y representativas de este tipo de entidades, y establecieron que una compañía sin importar su tamaño, es familiar por las siguientes condiciones:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona(s) de la familia fundadora(s); o pertenecen a la persona que posee o ha adquirido el capital social de la entidad, o son propiedad de la esposa o herederos directos.
- La mayoría de los votos pueden ser de manera directa o indirecta.
- Existe al menos un familiar o representante de la familia que participa en la gestión o gobierno de la empresa.
- A las compañías cotizadas también se las incluye en la definición de empresa familiar, si el fundador o quien compró la empresa o sus descendientes poseen el 25% del capital con derecho a voto.³

En cuanto a acepciones del concepto de empresas familiares existen muchos, debido a que la naturaleza de este tipo de negocios es multidimensional. (Uhlamer, 2002)

Según Lansberg, Perrow y Roglosky (1988), la empresa familiar es “aquella en la cual los miembros de la familia tienen el control legal de la propiedad.”

Muy semejante es el concepto de Carsrud (1996) que indica que una empresa es familiar “cuando la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.”

Mientras que Gallo y Sveen (1991) la consideran una empresa en la cual la familia posee la mayoría del capital y tienen el control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

¹ El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) es una organización fundada en 1997 por un grupo de asociaciones europeas de empresas familiares, actualmente cuentan con participación de 11,000 afiliados. Su objetivo principal es intervenir en la Comunidad Europea para destacar el papel y contexto económico que poseen este tipo de empresas en el desarrollo europeo, e indirectamente influir en la mejora de aspectos fiscales que las regulan y afectan.

² *Family Business Network* (FBN) es una asociación independiente y sin fines de lucro fundada en 1990 con el objetivo de reforzar el éxito de las empresas familiares a través del intercambio de las mejores prácticas y conocimientos sobre el manejo de estas empresas. Actualmente cuenta con cerca de 56000 miembros pertenecientes a 56 países.

³ Una característica común de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) suele tener menos del 50% de los derechos de voto, pero puede influir decisivamente sobre aspectos importantes del gobierno corporativo sin tener la mayoría de votos.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

De acuerdo con otros autores, el factor tiempo es importante en una empresa familiar. Aronoff y Ward (1995) estipulan lo siguiente “empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que se encargue de su dirección o control”.

Analizando varias de las definiciones incluidas en el texto, se puede observar que existen elementos en común, como son que la propiedad y control se encuentre a cargo de la familia, que al menos algún integrante de la familia o representante de la misma participe tanto en la dirección como la gestión de la compañía y que exista una continuidad de la empresa en manos de los familiares de una generación a otra. (Cantos, 2007)

Fortalezas y debilidades

Cabe destacar que una firma familiar posee varias ventajas que le ayudan a competir en el mercado, pero a la vez debe luchar contra una serie de problemas y desventajas. Véase figura 1.

A continuación la autora ofrecerá su interpretación de los puntos fuertes y débiles que posee toda entidad familiar, basándose en lo expuesto por Peter Leach (1993) acerca de este tipo de compañías.

Figura # 1. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso• Conocimiento• Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero• Planeamiento a largo plazo• Cultura estable• Rapidez en la toma de decisiones• Confiabilidad y orgullo	<ul style="list-style-type: none">• Rigidez• Desafíos comerciales<ul style="list-style-type: none">• Modernización de técnicas obsoletas• Manejo de transiciones• Incremento de capital• Sucesion• Conflictos emocionales• Liderazgo y legitimidad

Fuente: Elaboración propia

Compromiso: los emprendedores que construyen una empresa se apasionan por su proyecto, porque la vieron nacer, crecer y desarrollarse.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Esto ocasiona que exista un compromiso y dedicación tanto por parte del fundador, como de sus parientes y fuerza laboral, quienes comparten una visión y fin común.

Conocimiento: este tipo de empresas por general poseen lo que se conoce como el secreto familiar o *know-how*, el cual es transmitido del fundador a sus descendientes/hijos. Y se aplica para realizar las cosas a su manera y mantener una ventaja sobre la competencia.

Flexibilidad: las firmas familiares poseen la capacidad para invertir su tiempo y su esfuerzo cuando sean necesarios para hacer fructífero su proyecto, sin importar el pago de horas extras, o bonificaciones especiales por la realización de estas tareas. Ellos saben que los resultados se verán a largo plazo.

Planeamiento a largo plazo: las EF son visionarias, tienen claro lo que desean lograr dentro de unos 10 a 15 años. El único problema es que se les dificulta formalizar estos planes: su diseño, análisis, comparación de resultados y control.

Cultura estable: las entidades familiares gozan generalmente de estructuras estables debido a que el fundador imparte sus valores, visión, procedimientos, políticas y reglas a los empleados claves que han trabajado durante un largo tiempo con él. Es por ello, que la mayoría ya saben cómo deben realizarse las cosas.

Rapidez en la toma de decisiones: en este tipo de organizaciones las responsabilidades están definidas y la toma de decisiones recae en una o dos personas claves. Es decir no, necesariamente se tiene que seguir un procedimiento largo de toma de decisiones, aunque hay ciertos escenarios que si ameritan un análisis meticuloso y exhaustivo realizado probablemente por asesores externos.

Confiable y orgullo: es el resultado del compromiso adquirido por la firma familiar para sus clientes internos y externos; y de demostrar que poseen una estructura estable a través de los tiempos, lo cual crea un ambiente de confianza en todos los grupos de interés. Se puede decir que también existe un sentimiento de orgullo compartido por todos los miembros de ver como la empresa crece, evoluciona y adquiere prestigio en el mercado.

También existen puntos débiles que las convierten vulnerables al fracaso y a los que se deben sobreponer para lograr la supervivencia.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Rigidez: esto se debe al tener una cultura tan arraigada impuesta por el fundador a través del tiempo, patrones de comportamientos adoptados generación tras generación, pueden ser causales de quedarse relegados en un mercado volátil, dinámico y competitivo.

Desafíos comerciales: se identifican tres categorías de esta índole.

La modernización de las prácticas obsoletas resultado de cambios drásticos como empleo de nuevas tecnologías o sutiles como nuevas estrategias de marketing, nuevos diseños de producto, etc.

Cuando hablamos de transición se refieren a los cambios radicales que quiere realizar el hijo del fundador una vez que su padre le seda su puesto dentro de la organización. Esta disputa y conflicto de visiones causa incertidumbre en el personal, proveedores y clientela.

El incremento de capital es más limitado para las firmas familiares porque presentan resistencia a recibir dinero de fuentes externas a la familia, manifestando así su temor de perder el control sobre la empresa.

Sucesión: corresponde al cambio de liderazgo de una generación a otra, dando posibilidades a contemplar una transformación y reestructuración de la organización en cuanto a su manejo, desarrollo, nuevo personal y nuevas políticas.

Este proceso de cambio se da tanto en las empresas familiares como no familiares. Pero el bagaje emocional y psicológico es diferente. Por ejemplo, en la segunda existe un orden jerárquico definido, y el sucesor se elige en base a las competencias del personal; quien es el más idóneo para asumir estas nuevas responsabilidades, y en casos extremos se elige a alguien externo.

Cuando hablamos de EF el sucesor es usualmente elegido entre los hijos(as) que posee el sucesor, cuyos escenarios podrían ser:

1. Uno o varios de sus hijos desea secretamente que su padre se retire para asumir el control total de la empresa.
2. El fundador no sabe qué criterio usar para seleccionar de manera justa cuál de sus hijos lo reemplazará. No quiere lastimar susceptibilidades y crear rivalidades.
3. El fundador presenta un poco de resistencia de dejar su posición jerárquica porque le preocupa la capacidad del hijo para asumir un rol tan importante.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Conflictos emocionales: Existen al no establecer los límites entre problemas familiares y negocios. Hay un manejo inapropiado, irracional y visceral de relaciones basado muchas veces en vínculos afectivos, en lugar de ser visto de manera objetiva desde la perspectiva empresarial: rendimiento y resultados.

Liderazgo y legitimidad: en muchas ocasiones en este tipo de empresa el liderazgo es escaso o ausente porque nadie está completamente facultado para asumir el poder y dirección de la organización. Se debe definir específicamente en donde reside el poder antes de pensar en una sucesión de una generación a otra. (Leach, 1993).

Tipología de las empresas familiares

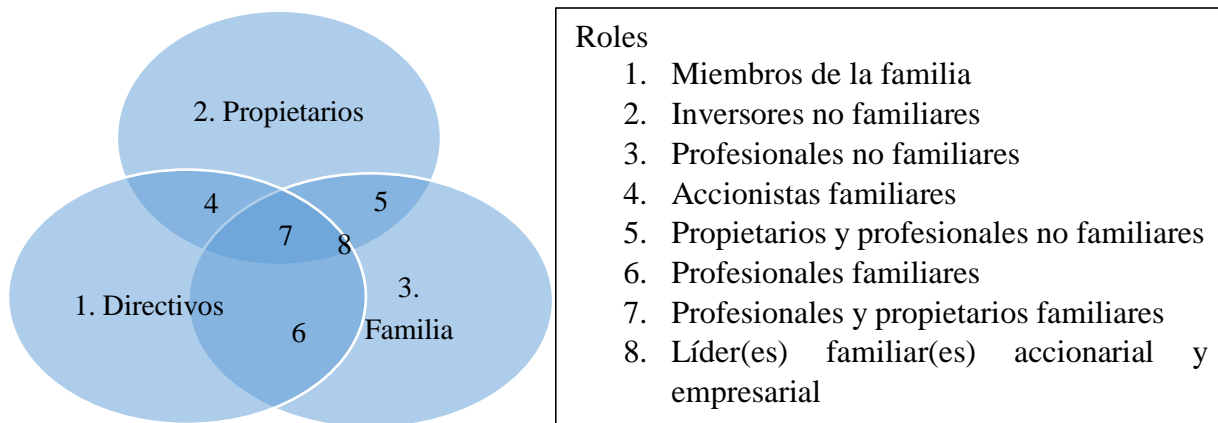
Para comprender la dinámica de estas organizaciones, se debe tener claro que no existe un único modelo o patrón en lo que respecta a su funcionamiento. (Gallo, 2004). Por lo que, a continuación se detallan varias propuestas de modelos de diversos autores en orden cronológico.

Uno de los primeros modelos que ha sido de utilidad para describir muchas de las situaciones actuales y futuras de las EF fue elaborado por Tagiuri y Davis en 1982. Se lo conoce como el Modelo de los Tres Círculos.

Como se observa en la *figura 2*, cada uno de los círculos simboliza a un grupo de personas con características distintivas y su relación con la empresa.

Las intersecciones representan el grupo de personas que comparten de dos a tres características presentadas en el modelo.

Figura # 2. El Modelo de los Tres Círculos



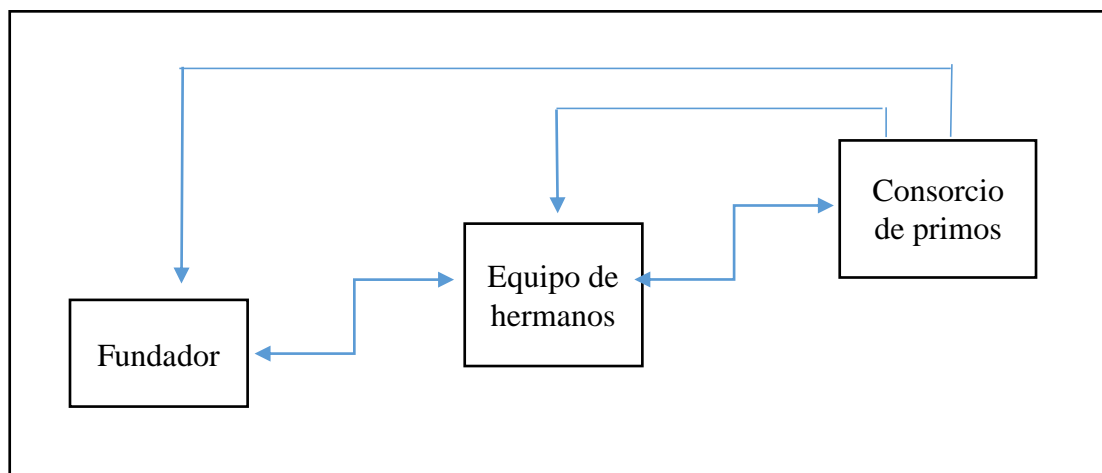
Fuente: Tagiuri y Davis 1982

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

El objetivo principal de este modelo es demostrar las similitudes y diferencias que hay en las empresas familiares de acuerdo al número de personas que trabajan dentro de ellas, los roles que desempeñan, sus intereses, las relaciones que se desarrollan entre ellos, los problemas que enfrentan y las posibles soluciones que ofrecen a estos. (Gallo, 2004)

El siguiente modelo corresponde a la generación familiar en que se encuentre la entidad y se lo conoce como de fundador a consorcio de primos. Este tipo de modelo refleja cómo actúan las diferentes generaciones y como ejercen su poder en la empresa. Véase figura 3.

Figura # 3. Modelo de fundador a consorcio de primos



Fuente: Gallo 2004

En la primera generación existe un líder indiscutible, el cual es el fundador de la organización. Esta persona tiene poca formación y probablemente sus sucesores carezcan de lo mismo.

Su estructura organizativa es simple e informal y todos los esfuerzos realizados por sus miembros consisten en lograr el crecimiento de la empresa y obtener estabilidad. Uno de los problemas que se enfrentan en esta etapa es la incorporación de los hijos en el negocio y las disyuntivas en cuanto a cómo manejar la empresa.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

En la segunda generación, surge la necesidad de recurrir a personas externas que aporten en la gestión de la empresa y sirvan de mediadores entre los miembros de la familia; debido a que la formación que estos poseen no son las más óptimas. Es por ello que en esta etapa se requiere elaborar un protocolo familiar.

La tercera generación está más preparada para asumir el relevo cuando sea necesario. Tiene una estructura formal y compleja debido a su tamaño, porque ya deja de ser simplemente un grupo familiar. Los problemas que surgen en esta etapa corresponden a la toma de decisiones con respecto a quien ingresa a la empresa, la posibilidad de vender la propiedad y la falta de liderazgo cuando coexisten diversas ramas familiares.

Figura # 4: Características de las generaciones de las empresas familiares

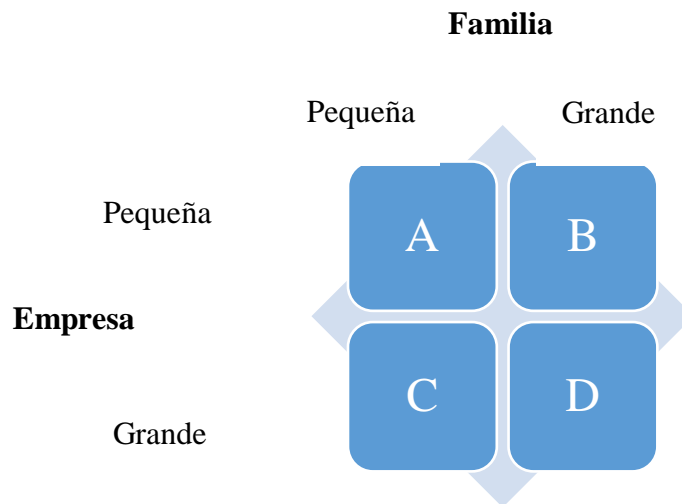
	Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación
<i>Edad de las EF</i>	0 a 5 años	10 a 20 años	20 a 30 años
<i>Edad de los Padres</i>	25 a 35 años	40 a 50 años	55 a 70 años
<i>Edad de los Hijos</i>	0 a 10 años	15 a 25 años	30 a 45 años
<i>Naturaleza de la empresa</i>	Crecimiento rápido. Demanda tiempo y dinero	Madurez y estabilidad	Necesita de un cambio directivo y de nuevas inversiones
<i>Tamaño de la empresa</i>	Pequeña y dinámica	Mediana a grande y compleja	Grande
<i>Metas de la Familia</i>	Éxito	Desarrollo de los hijos	Unidad y armonía familiar
<i>Motivaciones de los dueños</i>	Crecimiento y éxito del emprendimiento	Control y estabilidad	Busca renovación y expansión

Fuente: Gallo 1995

Este modelo sirvió de soporte para el desarrollado por Gersick, Davis, Mc Collom y Lansberg en 1997, donde las empresas familiares se dividen en cuatro grupos de acuerdo al tamaño de la familia y la empresa. Véase Figura. 5.

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Figura # 5. Matriz tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar



Fuente: Gersick, Davis, Mc Collom & Lansberg 1997

Los tipos de empresa más comunes de acuerdo a esta clasificación son la A, que son aquellas que conservan estabilidad en cuanto a crecimiento de una generación a otra, es decir, se conservan pequeñas. Las de tipo D representan a empresas multigeneracionales que han crecido exitosamente. Otro de los casos menos comunes se presenta en los escenarios B, donde la empresa no crece al mismo ritmo de la familia y el C, en cual crecen rápidamente desde el inicio.

En este modelo se busca comprender los roles que desempeñan los miembros de la familia, la insistencia en la evolución y crecimiento de la empresa, y el proceso de sucesión. (Gallo, 2004)

Otro esquema es el de las relaciones de trabajo, véase figura 6., donde se observan cuatro categorías de acuerdo a las responsabilidades de desempeño de los miembros de la organización.

Esta representación gráfica es la evolución habitual de las empresas multigeneracionales triunfantes, que logran este cometido porque tienen claro que debe existir concordancia entre el puesto que ocupa cada familiar y sus capacidades de desempeño. (Gómez Betancourt, 2004)

Para una mejor comprensión de los cuatro tipos de empresas que presenta este modelo, se debe tener claro lo siguiente:

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Las buenas empresas de trabajo familiares son aquellas que para que desarrollen y crezcan, incentivan a que los miembros de la familia deseen incorporarse libremente.

Por el contrario, la empresa de dirección familiar, sólo fomenta la integración de aquellos familiares con habilidades exclusivamente directivas, las cuales pueden ejercerse en la compañía en general, en unidades de negocio, así como en funciones cuando se requiere una alta especialización técnica.

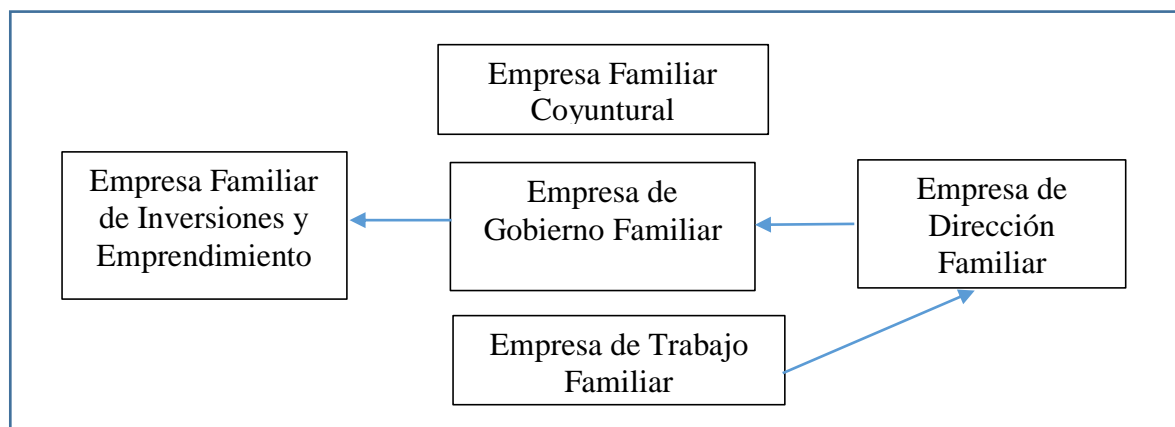
Cuando la familia no está involucrada en la gestión de la empresa y son únicamente propietarios activos, se hace referencia a las empresas de gobierno familiar.

En las empresas familiares de inversiones y emprendimientos, se apoya a aquellos integrantes de la familia que tienen espíritu emprendedor a que incursionen en nuevos proyectos y negocios propios.

Finalmente, dentro del escrito “Tipologías de las empresas familiares” de Gallo (2003), está la empresa coyuntural en la que los miembros tienen claro su convicción de permanecer juntos, pero que por factores externos como un mercado altamente competitivo o incluso decisión propia de la familia, en un periodo corto de tiempo dejará de ser familiar por tentativas de venta, adquisiciones o fusiones.

El principal objetivo de este modelo es ayudar en la elaboración de protocolos familiares para explicar de manera clara las reglas sobre el trabajo y la posición que ocupa cada miembro familiar dentro de la corporación.

Figura # 6. Modelo de las relaciones de trabajo



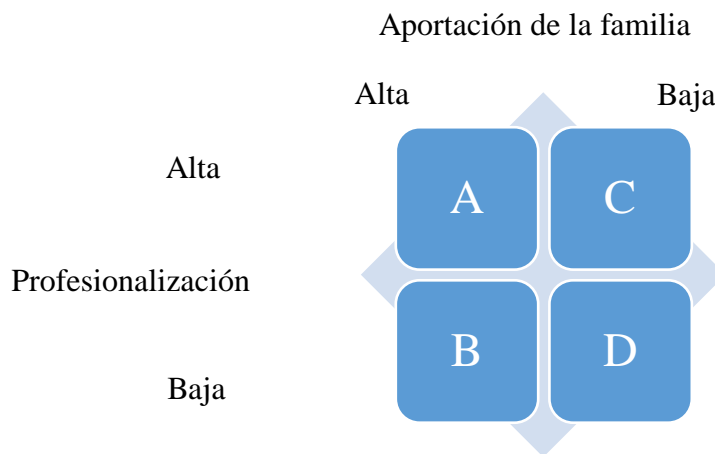
Fuente: Gallo 2004

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

En el 2003, Dyer propone la matriz de aportación de la familia, profesionalización de los sistemas basado en la teoría de agencias y de los recursos básicos. Véase figura 7.

Aquí se estipula que la diferencia entre las empresas familiares y no familiares de acuerdo a la teoría de los recursos básicos, está condicionado por los recursos que ofrece la familia (ya sean económicos, de personas preparadas, manejo de relaciones y contactos con otros y el entorno), y por los elementos que forman parte del capital social familiar.

Figura # 7. Matriz: aportación de la familia, profesionalización de los sistemas



Fuente: Dyer 2003

Desde esta perspectiva, en las celdas A y B el recurso básico empleado por los miembros es el compromiso y la unidad, mientras que las celdas C y D, es todo lo contrario, los miembros no comparten la visión ni el futuro del proyecto.

Con respecto a las teorías de la agencia, la diferencia más relevante que se destaca entre las empresas familiares y no familiares, es el modo y procedimiento de ejercer el poder. En el primer punto se hace referencia a quien ejerce el poder: el propietario o algún profesional contratado externamente.

En el segundo punto se habla acerca del grado en que los sistemas de dirección están profesionalizados (formulación de estrategias, presupuestos, selección de directivos, remuneración de personal, evaluación, entre otros).

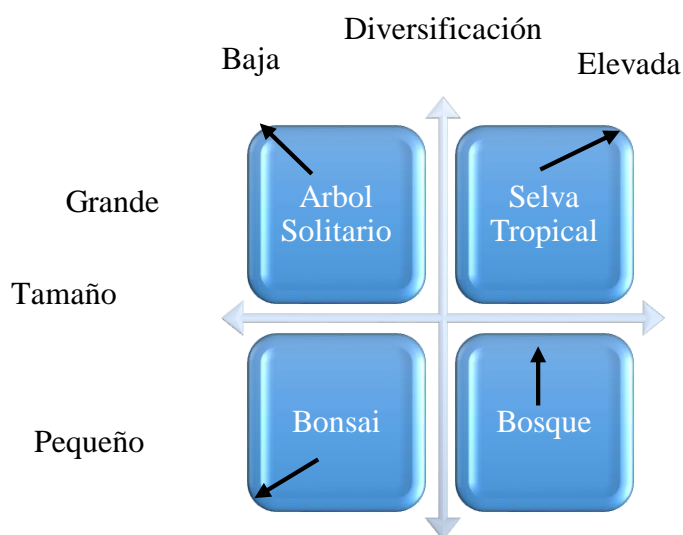
LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Un ejemplo desde este enfoque es que las empresas ubicadas en las celdas A y C están altamente profesionalizadas en la fuerza laboral y sistemas de dirección y gobierno, en contraste con las que están situadas en las celdas B y D, que refleja la situación común de las EF, es decir, existen buenos emprendedores con características escasas de liderazgo. (Gallo, 2004)

En la publicación del 2003 realizada por la revista “Empresa y Humanismo”, M.A. Gallo destaca que si las empresas no se esfuerzan por crecer no podrán incorporar recursos humanos y tecnológicos que contribuyan a su competitividad en el mercado.

Esto da lugar al siguiente modelo: La matriz de tamaño de la empresa, nivel de diversificación. Véase figura 8.

Figura # 8. Matriz tamaño de la empresa, nivel de diversificación



Fuente: Gallo 2004

Cada una de estas cuatro subclasificaciones cuenta con características exclusivas. Por ejemplo, las empresas tipo árbol solitario son las que han crecido considerablemente trabajando en el mismo sector con una sola actividad empresarial, tiene una gama de productos limitada y se adapta de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Las EF conocidas como bonsái se conservan pequeñas, se enfocan en los mismos productos que atienden nichos pequeños de clientes similares.

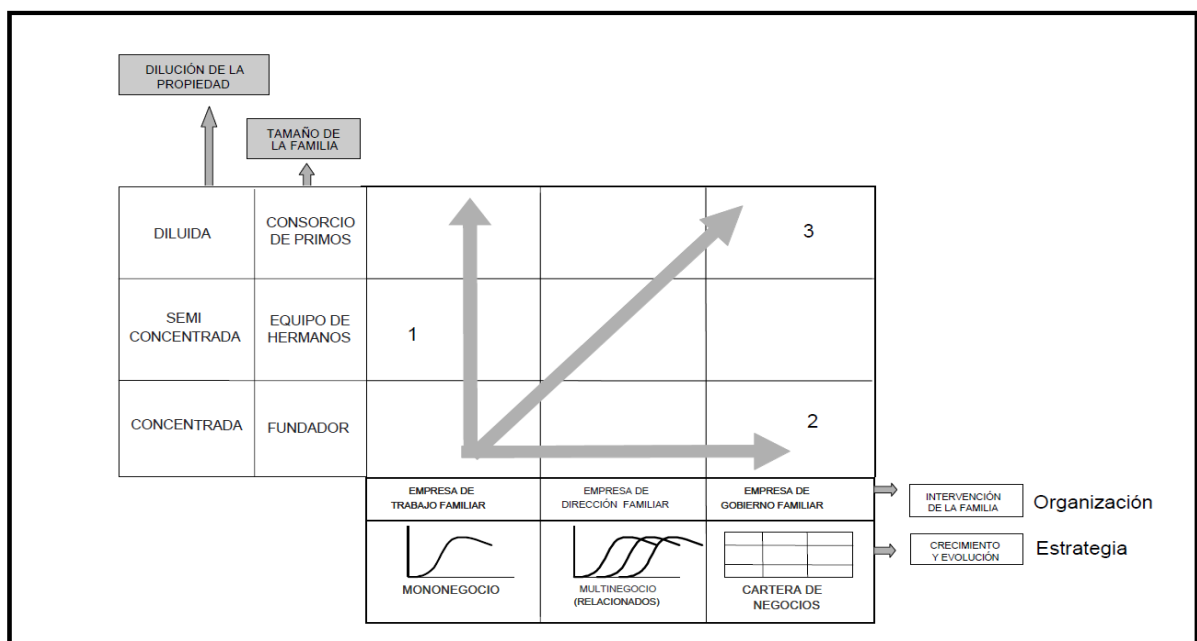
LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Las empresas bosque han crecido moderadamente, ya que se diversificaron en forma geográfica, es decir, han abierto sucursales en otras regiones y países.

Por último está la empresa selva tropical, empresas que ha logrado altos índices de crecimiento debido a su diversificación de productos, ingreso a nuevos mercados y recibiendo el apoyo de alianzas estratégicas.

Para finalizar las clasificaciones y sus subdivisiones de las EF se recurre al último modelo de los caminos en el desarrollo. Véase figura 9

Figura # 9. Modelo de los caminos en el desarrollo.



Fuente: Gallo 2004

Las empresas familiares comparten dos realidades que se relacionan y evolucionan en conjunto: la empresa y la familia.

La empresa evoluciona a través del diseño e implementación de la estrategia, mientras que la familia lo logra a través de dos factores: el número de personas que integran la familia y el nivel de dilución de la propiedad. (Amat & Gallo, 2003)

Este modelo es una síntesis de como las EF evolucionan a través del tiempo, se enfrentan a diferentes problemáticas en cada etapa y los planes de acción que se seleccionan para la resolución de los mismos.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Proceso de Sucesión

A lo largo del texto se puede identificar que el propósito básico de una empresa familiar es lograr la continuidad y expansión de su actividad económica, conservando el poder en el seno familiar. Para lograr esto, es sumamente necesario prepararse con anticipación para el proceso de sucesión, de ser necesario debería establecerse este tipo de proceso desde la creación de la empresa.

Estudios han demostrado que menos del 30% de organizaciones familiares han sido capaces a sobrevivir una segunda generación. Para realizar un análisis exitoso de la sucesión es necesario poner a la entidad en tres esferas distintas: familia, negocios y propiedad.

Definición de sucesión

En primera instancia se va a definir qué se entiende por la palabra sucesión, indicando que para Trevinyo (2010) es un proceso dinámico que muestra como los roles y tareas tanto del fundador como del sucesor se desarrollan paralelamente, hasta que llegan a un punto en el cual convergen. Este autor también estipula que es necesario que esto suceda para hacer la adecuada transferencia de administración y propiedad de la empresa a la siguiente generación. Y así mismo, asegura que este proceso es de carácter continuo porque una vez que ingresa el sucesor, este inmediatamente debe empezar a planificar su relevo. Entonces, se podría decir que su preparación requiere de proactividad y anticipación a los peores escenarios.

La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa, podría ser de utilidad y servir como fundamento teórico válido al estudio del proceso de sucesión en EF. (Grant, 1991 y 1992; Barney 1992; Fernández, 1993; Cabrera & De Saá, 1996)

Esta teoría explica que para que una empresa alcance el éxito debe usar estrategias que le permita identificar y aprovechar todos sus recursos y capacidades.

Son estas capacidades el elemento diferenciador que necesitan las empresas para adaptarse y competir en el mercado; pero que se podría ver afectada por una mala o falta absoluta de planificación del proceso de sucesión. (Vancil, 1987; Ward, 1987; Handler, 1994; Gallo, 1995)

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Es importante considerar que la sucesión no debe ser tomada a la ligera, como un proceso espontáneo que involucra tomar una decisión a dedo. Sino que debe verse como un trabajo en equipo, estructurado y previamente planeado.

Estudios realizados por James Lea (1993) en EF durante esta etapa de transición, se puede identificar cuatro modelos de traspaso.

Tipos de traspaso de acuerdo al rol del predecesor o fundador

1. El “rey”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión inicia solo cuando este muere o alguno de sus hijos se rebela.
2. El “general”, planifica ceder la batuta, pero con la esperanza de retornar victorioso como salvador de la empresa en momentos de crisis.
3. El “gobernante”, cuando se retira de la empresa lo hace por completo e incursiona en nuevas actividades.
4. El “embajador”, deja la gestión directiva pero conserva un nexo con la empresa, puesto que puede ocuparse de asuntos específicos que le asignen.

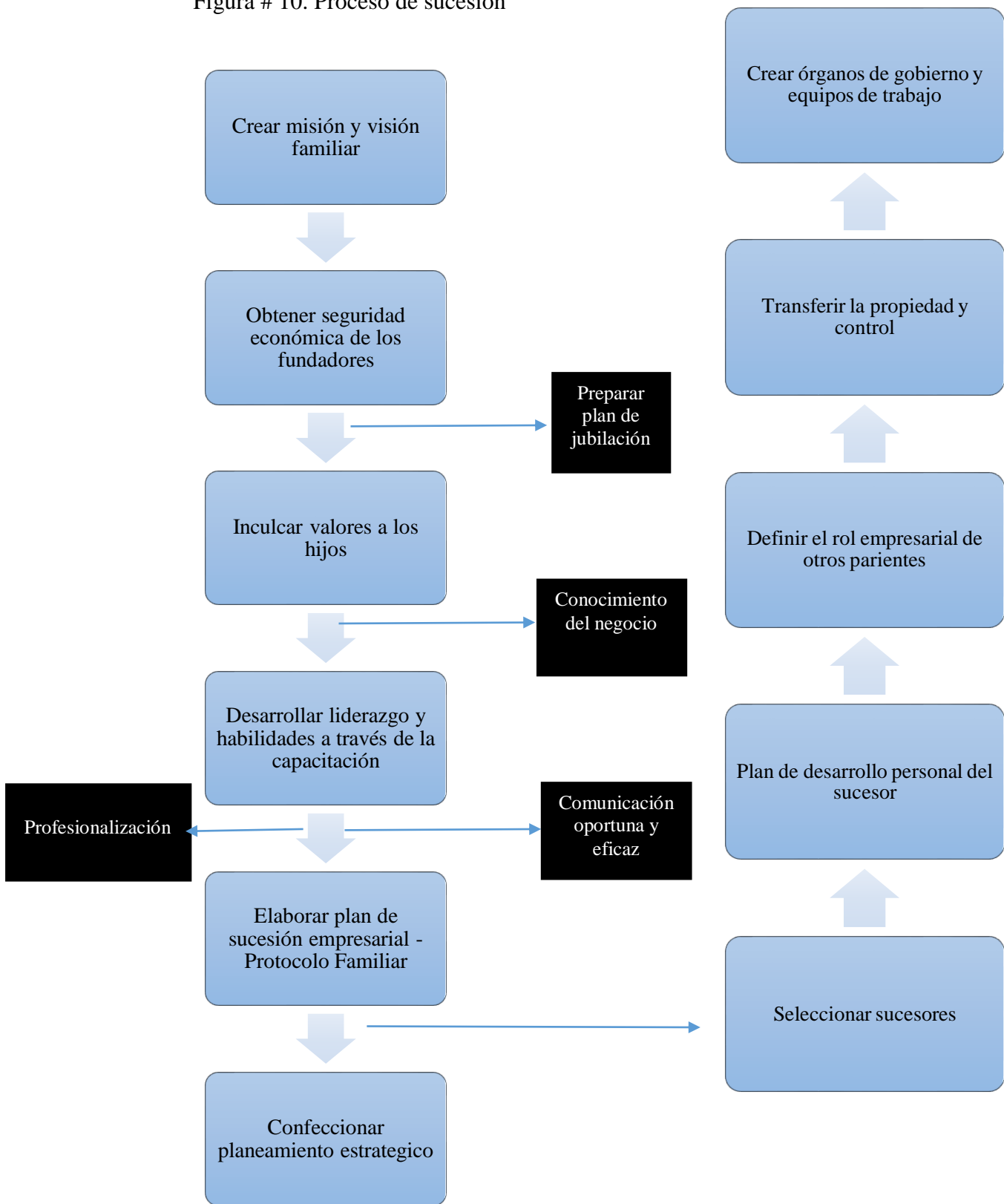
Lo más común es esperar de brazos cruzados a que lo peor pase (muerte del fundador), para en ese momento actuar y asumir la responsabilidad. Pero, es la forma equívoca de hacerlo. Para elegir al sucesor debe haber un proceso adecuado de selección que elija al candidato idóneo, no es necesario que sea el primogénito o que sea del género masculino para poder asumir este rol. La selección debe basarse en: conocimientos teóricos y prácticos, experiencia, y que sean poseedores de habilidades de líder. Además, también debe existir un periodo de formación y preparación formal.

Es favorable que el nuevo Gerente General o Director Ejecutivo cuente con el apoyo de asesores externos, que lo guíen durante el proceso de adaptación o al momento de tomar ciertas decisiones.

En la *figura 10*. Se puede apreciar un esquema de cómo debería planificarse la sucesión. Se debe empezar identificando las partes que conforman el problema de la sucesión: preparación del sucesor/es, el desarrollo de la empresa, desarrollo de las relaciones empresa-familia y el retiro del fundador.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:
ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Figura # 10. Proceso de sucesión



Fuente: Araya 2012

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Consideraciones importantes del proceso de sucesión

Para tener un sucesor digno es importante trabajar en la incorporación de los miembros familiares a la empresa.

En este caso el padre fundador primero debe conocer cuáles son las expectativas, tanto personales como profesionales, de cada uno de sus hijos, para saber si se encuentran interesados en seguir los pasos de su padre o desean hacer algo distinto a la actividad familiar.

Existe una lista de factores críticos que favorecen este proceso de incorporación: que haya una buena relación con el líder; que se cree un protocolo familiar que regule la actividad de ingresos y recursos humanos; la presencia de un plan de carrera dentro de la empresa y la actitud inicial del familiar que ingresa en la compañía.

También es importante considerar las principales razones por las que sus hijos se quejan respecto a sus padres cuando trabajan juntos:

- No están dispuestos a aceptar una forma diferente de hacer las cosas.
- No les otorgan autoridad y autonomía.
- No los reconocen como profesionales y aprueban sus decisiones.
- No respetan su juicio y necesidad de libertad para ejercer.
- No aprovechan de su autoridad dentro de la empresa para tratar de intervenir en la vida privada de sus hijos. (Araya, 2012)

Preparación de la Familia y la Empresa

La mayoría de los propietarios de EF crean resistencia al dejar la gestión de su empresa en manos de otro, por miedo a perder el control de la misma. A continuación se detallan posibles causas del temor y posibles soluciones.

1. Falta de información para planear, diseñar e implementar un programa de sucesión.
2. Una cultura fuerte y arraigada en los valores, idiosincrasia y educación recibida por parte del fundador.
3. Miedo al fracaso: la incertidumbre si el sucesor está capacitado para tremenda responsabilidad y sus probabilidades de fracaso.
4. Crear un ambiente organizacional negativo y hostil entre la fuerza laboral.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

También existen ciertas medidas a emplearse para disminuir esta tensión, como identificar quienes se resisten al cambio y analizar las causas de su reacción; fomentar el proceso de cambio, compartiendo información con toda la organización; e involucrar a todos en la participación del proceso de sucesión. (Deloitte, 2010).

Consejo Familiar y Protocolo Familiar

La transición generacional es muy difícil como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, pero existen dos herramientas que pueden ayudar a las EF.

Se debe crear un Consejo Familiar que sirva como mediador de la familia en cuanto a toma de decisiones y resolución de conflictos que puedan influir en la operación y dirección de la empresa. Entre las responsabilidades que tiene este ente está el desarrollo e implementación de programas familiares, transmitir los valores y visión compartida de la organización, servir como canales de comunicación abierta, incentivar la participación y compromiso de la familia, desarrollar nuevos líderes y monitorear la relación familia-empresa.

Por otro lado, el protocolo familiar, es la herramienta que plantea las reglas del juego a los accionistas o miembros de la familia. Este acuerdo es firmado por todos los familiares socios y sirve como regulador de la gestión y relaciones económicas y profesionales de la familia, propiedad y empresa. (Araya, 2012)

Metodología

El presente trabajo de titulación está sustentado en investigación bibliográfica documentada, y es de carácter descriptivo y no experimental. Se procedió a efectuar entrevistas directas a cinco jóvenes empresarios y emprendedores: 4 hombres y 1 mujer, quienes trabajan junto a sus padres en el negocio familiar con ubicación en la ciudad de Guayaquil, y actualmente ocupan cargos directivos dentro de la organización como gerentes y coordinadores. Otro aspecto importante acerca de ellos, es que se perfilan como futuros sucesores de la empresa familiar.

Como se indicó, las entrevistas fueron direccionadas exclusivamente a los hijos de los propietarios de ciertas PYMES, que se desarrollan en diferentes sectores de la economía: agrícola, piscícola, marítima y comercial.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

El objetivo de este estudio es conocer su opinión y percepción de trabajar en un negocio familiar; la dinámica y relaciones padre, hijo y hermanos; su interés y capacidad para ser sucesores y continuar con el legado familiar.

Posteriormente se ejecuta un análisis comparativo entre las respuestas brindadas por los entrevistados y se concluye con un compendio de lo que suele suceder en esta clase de empresas, desde la perspectiva de los futuros líderes y propietarios del negocio familiar: los hijos.

Las 14 preguntas que se plantean dentro de la entrevista son abiertas, brindándoles a los entrevistados la posibilidad de expresarse y compartir su más sus experiencias y más sincera opinión con respecto a su trabajo y a su familia. El tiempo de duración de cada entrevista fue aproximadamente entre 30 a 45 minutos.

En resumen, las técnicas aplicadas fueron: literatura científica, análisis de contenido, organizadores gráficos y entrevistas.

Resultados

Para una mejor comprensión a continuación se detallan los resultados de las entrevistas realizadas, mediante el uso de tablas y gráficos.

Pregunta No. 1: ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?

La actividad económica es distinta, pero el trasfondo de la dinámica entre las relaciones familiares y experiencias laborales es lo que se pretende investigar, no tienen una relación dependiente con la actividad.

Tabla # 1. Distribución porcentual de acuerdo a la actividad económica de cada empresa

Actividad económica	Número de entrevistados	%
<i>Comercialización y exportación</i>	2	40%
<i>Servicios marítimos</i>	1	20%
<i>Distribuidores</i>	2	40%
Total Muestra	5	100%

Fuente: Elaboración propia

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Pregunta No. 2: ¿Cuántos años tiene en el mercado la empresa?

De acuerdo al tiempo en el mercado, se puede afirmar que todas se encuentran en una etapa de crecimiento estable.

Según lo descrito por Gallo (1995) las organizaciones estudiadas se encuentran en la segunda generación, porque tienen de 10 años en adelante, los propietarios tienen más de 40 años de edad y los hijos de los propietarios tienen entre 25 y 30 años; características propias de esta generación.

Tabla # 2. Tiempo en el mercado de las empresas familiares

Nombre de la empresa	Actividad principal	Años en el mercado
CAPINA S.A.	Comercialización y exportación de chame.	26
Finca “La Bendición”	Producción y comercialización de banano.	12
MUNBICI	Servicios marítimos: buceo.	13
ARICAMERLUIZ	Importación y distribución de artículos escolares, de bazar y juguetes.	25
TERTERPEL S.A.	Distribuidora de productos de consumo masivo	10

Fuente: elaboración propia

Pregunta No. 3: ¿De cuántos miembros está compuesta la familia? ¿Cuántos de los hijos, hermanos y otros parientes que laboran / dirigen la empresa?

Como se puede observar en el caso de los 5 entrevistados, en promedio sus familias están compuestas por 6 miembros y más del 50% de ellos trabajan en el negocio. Para que una empresa sea considerada ‘familiar’ ***debe existir al menos un familiar o representante de la familia que participe en la gestión o gobierno de la empresa***, característica fundamental planteada por El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y *Family Business Network* (FBN).

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:
ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Tabla # 3: Cantidad de miembros que conforman la familia y la empresa familiar

Empresa	Número de miembros en la familia	Número de familiares en la empresa	%	Familiares secundarios en la empresa	%
<i>CAPINA S.A.</i>	6	4	67%	1	25%
<i>Finca Bendición</i>	5	3	60%	0	0%
<i>MUNBICI</i>	8	4	50%	1	25%
<i>ARICAMERLUIZ</i>	6	5	83%	2	40%
<i>TERTERPEL</i>	7	5	71%	0	0%
Promedio	6	4	67%	1	18%

Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 4: ¿Desde cuándo trabaja en la empresa de su familia, qué lo motivó a involucrarse y si esta decisión fue por voluntad propia o lo indujeron a hacerlo?

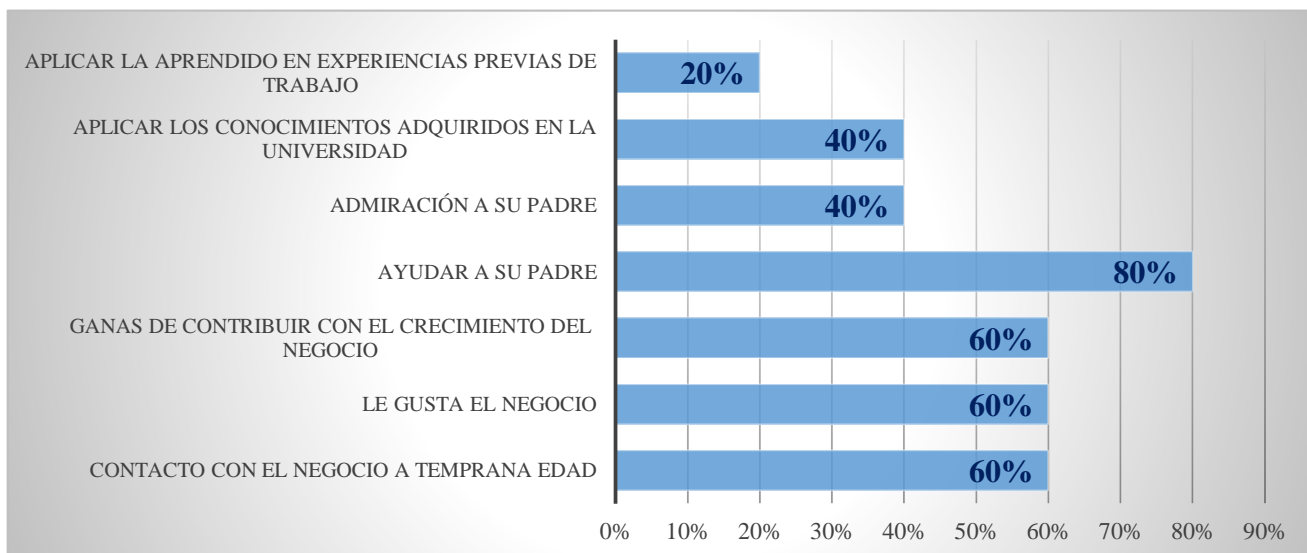
El 60% (3) de los jóvenes entrevistados tuvo un acercamiento a la EF desde una edad muy temprana porque les gustaba acompañar a sus padres y compartir con ellos la experiencia. Mientras que el 80% (4) decidieron que ya era momento de ayudar a sus progenitores y retribuirles el esfuerzo que han realizado tanto por ellos como por la familia en general. En cuanto a la edad en que todos formalmente ingresaron al negocio familiar oscila entre los 18 a 25 años. Véase figura 11.

Desde el punto de vista de Freud, psicoanalista, esto es aceptable porque los hijos usualmente buscan identificarse con sus progenitores, ya sea en lo personal y/o profesional.

Se presenta una división de criterios en cuanto a la influencia de la decisión de ingresar a la EF. El 40% (2) dijo que fue por iniciativa propia, mientras que el otro 40% (2) dijo que fue ambas situaciones, su voluntad y la influencia de un familiar. Pero todos coincidieron que cuando uno alcanza cierta edad, también se da inicio a la madurez personal como profesional. Todo conlleva a valorar más a la familia y a querer preservar su bienestar. Véase figura 12.

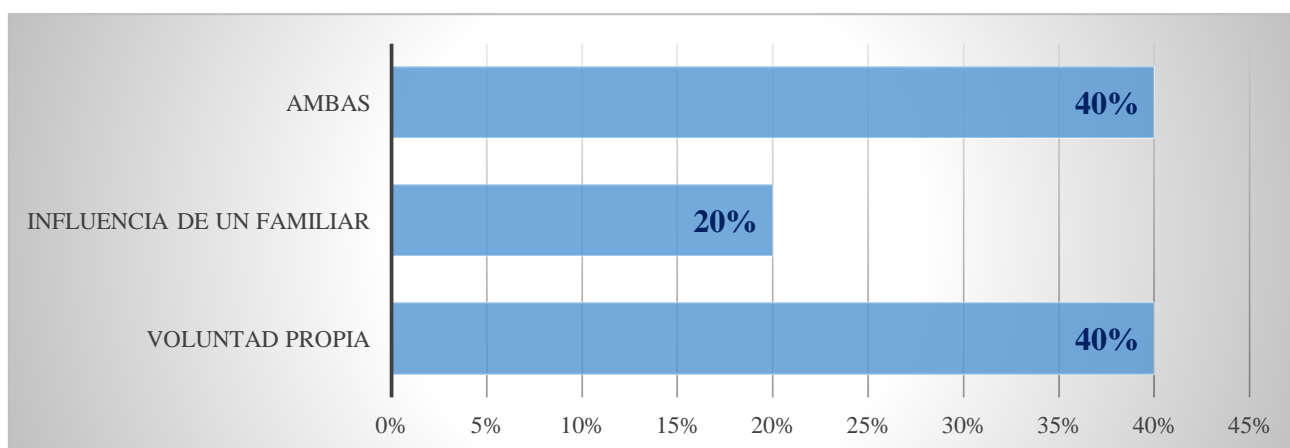
LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Figura #11: Gráfico de barras de los motivos de los hijos para trabajar en la EF



Fuente: Elaboración propia

Figura #12: Gráfico de barras de los agentes influyentes para trabajar en la EF



Fuente: Elaboración propia

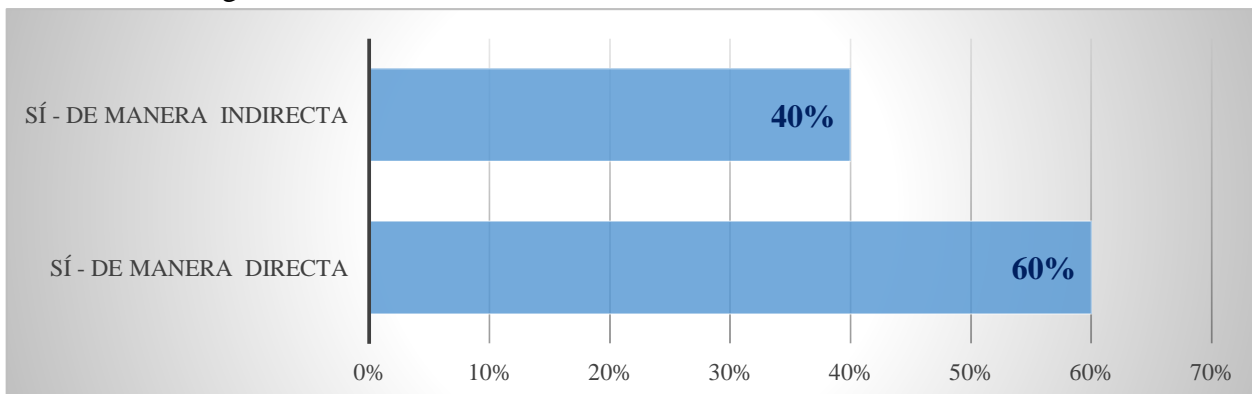
Pregunta No. 6: ¿Su carrera profesional está relacionada con el negocio familiar o considera que su formación se atribuye más a la experiencia adquirida en el negocio familiar o de alguna persona en particular?

El 100% de los futuros herederos considera que si existe relación entre sus estudios y el negocio familiar, ya sea de manera directa o indirecta.

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

La segunda generación tiene una formación de tercer y/o cuarto nivel, y busca aplicar lo aprendido en la universidad dentro de la empresa familiar. Cabe indicar que esto suele ocasionar fricción con el fundador, quien se ha formado mediante la instrucción empírica, experiencia, ensayo y error.

Figura #13: Gráfico de barras del tipo de relación entre los estudios universitarios con el negocio familiar

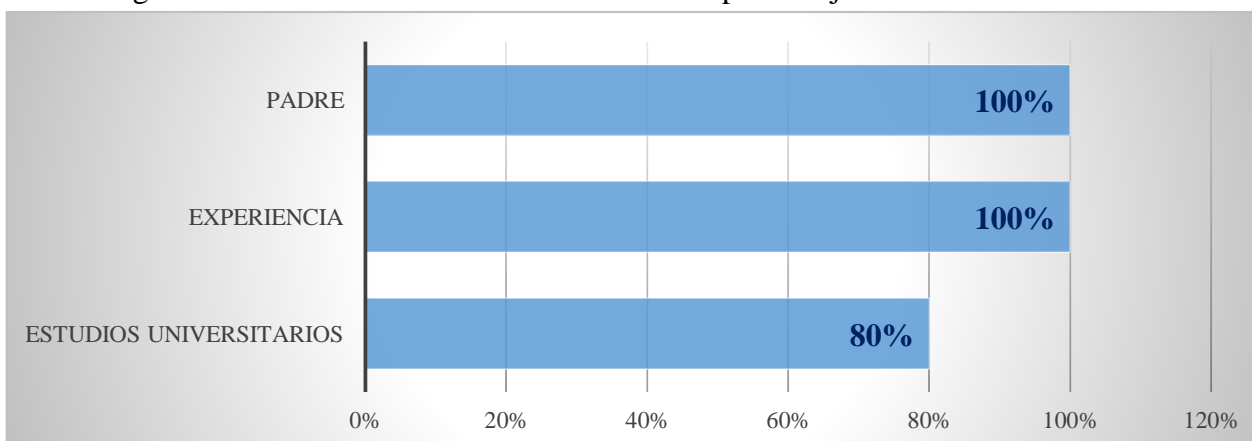


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los entrevistados coinciden que para poder manejar un negocio o trabajar en cualquier empresa, se necesita tanto de la teoría como de la práctica.

Estas fuentes provienen de la instrucción formal: estudios universitarios, seminarios, capacitaciones, entre otros; así como también de la experiencia, de los errores y éxitos logrados, y de personas claves.

Figura #14: Gráfico de barras de las fuentes de aprendizaje de los futuros sucesores



Fuente: Elaboración propia

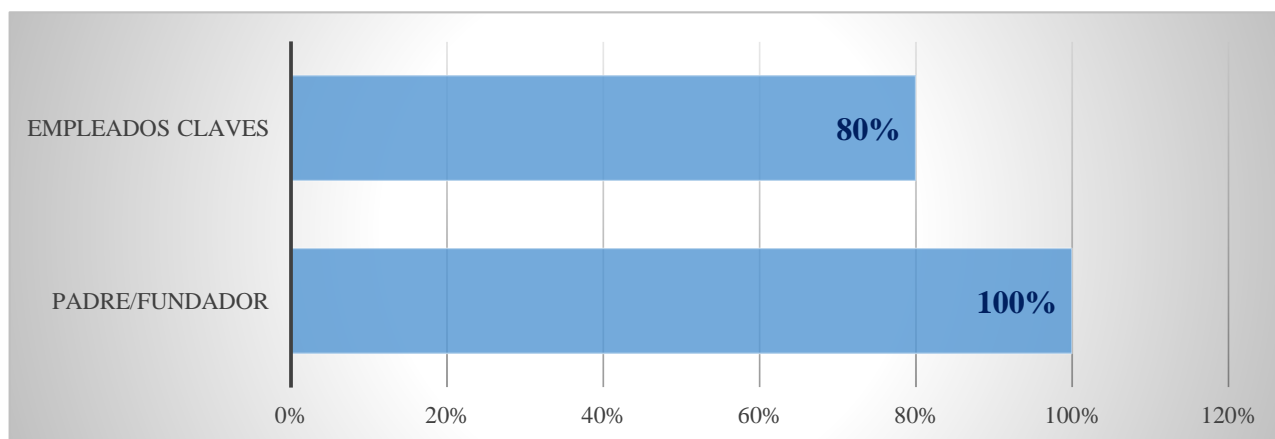
LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Pregunta No. 7: Cuando usted empezó a trabajar en esta empresa ¿quién fue la persona que lo ayudó durante el proceso de inducción o incorporación dentro de sus funciones laborales?

En el caso de las empresas estudiadas las inducciones son de índole informal, brindadas en un 100% por la fuente primaria de información, que en este caso es el fundador/padre de la organización. Posteriormente, pasan a manos de empleados estratégicos y de confianza, ya sea por antigüedad, experiencia o ambos.

En toda empresa, el proceso de inducción es muy importante debido a que es la primera fase de familiarización del colaborador con su puesto de trabajo.

Figura #15: Gráfico de barras de las personas a cargo del proceso de inducción en la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia

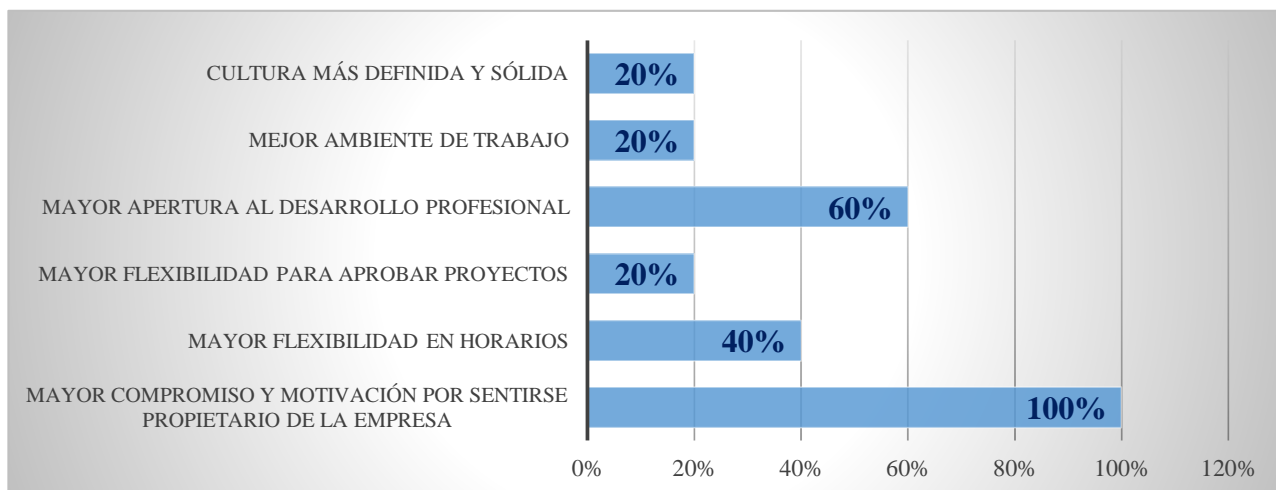
Pregunta No. 8: Mencione las ventajas y desventajas de trabajar en el negocio familiar y algunas de las dificultades a las que se ha enfrentado.

Las opiniones brindadas por los sucesores potenciales contribuyen para plantear un listado de pros y contras de trabajar con la familia, muy semejantes a los estipulados por Leach (1993).

Los cinco entrevistados (100%) coinciden en que una de las principales ventajas es que existe mayor compromiso y motivación al momento de trabajar, debido al sentido de pertenencia. También mencionan como aspecto positivo la flexibilidad en el trabajo y gozar de una cultura estable. Véase figura 16.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

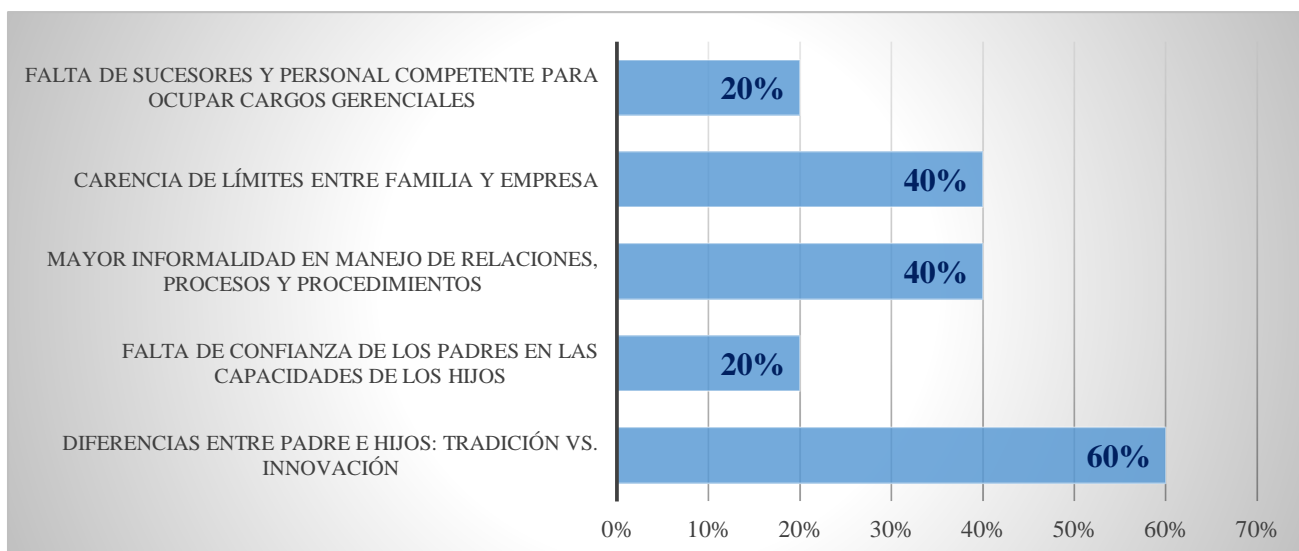
Figura #16: Gráfico de barras de las ventajas de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a desventajas, más del 50% de los entrevistados considera que la principal podría ser la disputa entre padre e hijos, con relación al enfoque de la tradición e innovación. Así mismo, la prevalencia de conflictos emocionales y la sucesión. Véase figura 16.1.

Figura #16.1: Gráfico de barras de las desventajas de las empresas familiares



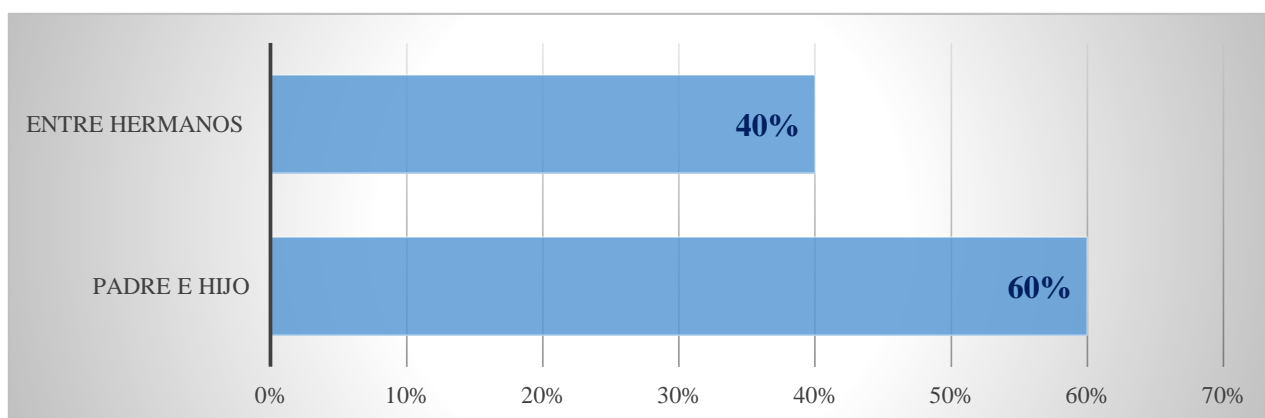
Fuente: Elaboración propia

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Las dificultades están muy ligadas a las desventajas que han encontrado los jóvenes empresarios al trabajar en una EF. El 60% (3) indica que existen más dificultades en la relación laboral con los padres que con sus hermanos.

Probablemente, esto se atribuye a que entre hermanos son más contemporáneos en edad y pueden compartir cierta ideología en cuanto al negocio y prevalece la camaradería. Pero como una leve dificultad, exponen que no se pueden exigir o ser tan estrictos entre ellos, para no herir susceptibilidades o crear falsas ideas de mayor/menor jerarquía.

Figura #17: Gráfico de barras del grado de dificultad de las relaciones familiares dentro del trabajo



Fuente: Elaboración propia

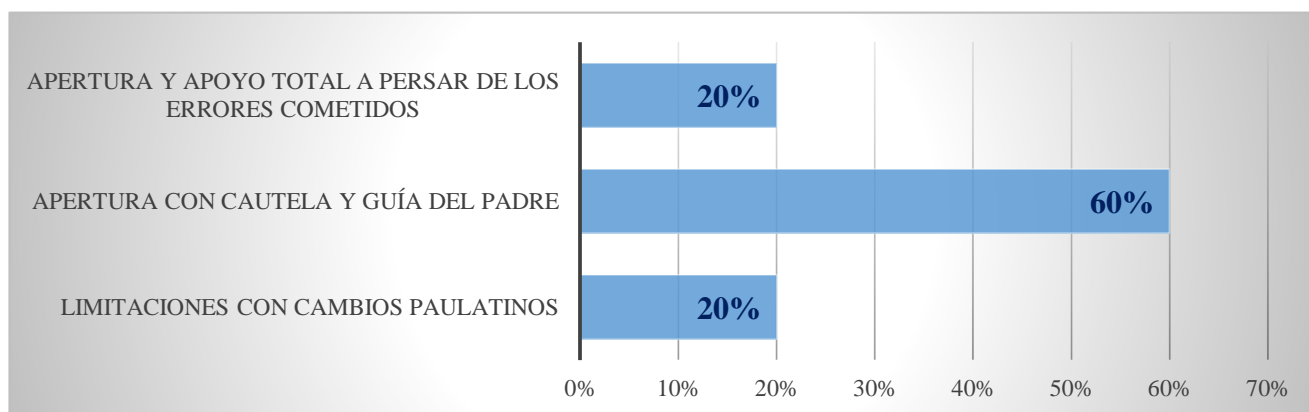
Pregunta No, 9: ¿Considera que su padre le ha brindado apertura para participar y tomar decisiones en el negocio, o indique si ha tenido limitaciones?

Cuatro de los entrevistados (80%) indicaron que cuentan con el apoyo y asesoramiento del líder/padre, lo cual facilita tanto el ambiente laboral y la motivación que tiene el heredero de continuar con el legado familiar.

La apertura brindada a un hijo dentro del negocio familiar depende mucho del tipo de relación que tenga con su padre, si esta tiene bases firmes en confianza, respeto comprensión y retroalimentación, existirá apoyo de ambas partes. De lo contrario, esta participación será restringida.

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Figura #18: Gráfico de barras del grado de participación de los hijos en las EF



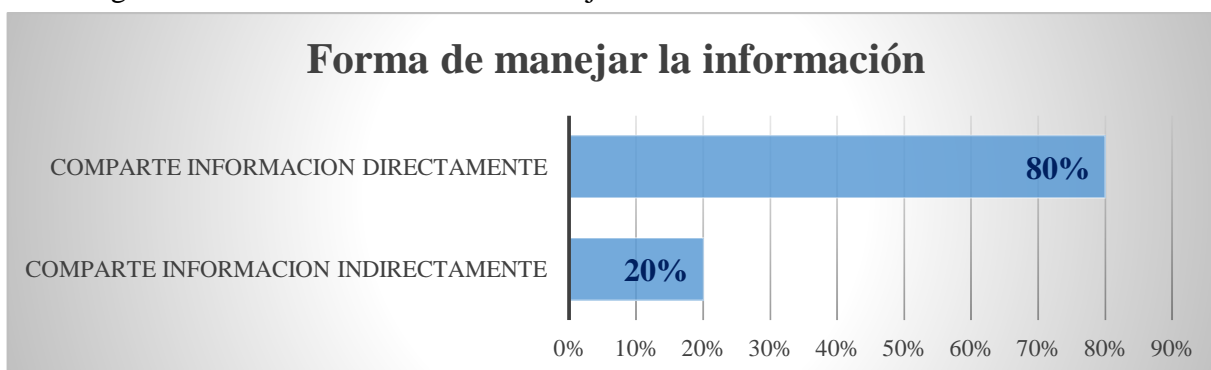
Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 10: Durante el tiempo que ha trabajado junto a su padre siente que él ha compartido información importante, tácticas y consejos respecto al manejo del negocio.

En este apartado, todos afirmaron que sus padres han compartido información relevante (el *know-how* del negocio), para que ellos puedan seguir hilando el crecimiento de la empresa.

De acuerdo con Josep Tápies (2013), estudios realizados a varios padres, su deseo manifiesto es que sus hijos trabajen con ellos y lograr que continúen el legado de la empresa, con los valores y modelo de negocios que ellos propusieron. Para lograrlo es necesario transmitir todos sus conocimientos, tácticas y consejos a los futuros herederos.

Figura #19: Gráfico de barras del manejo de información en la EF



Fuente: Elaboración propia

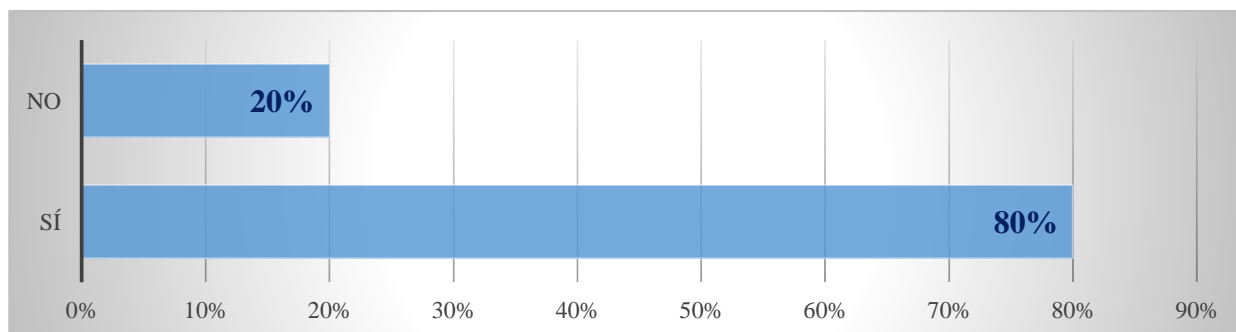
LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Pregunta No. 11: ¿Considera usted que tiene una visión diferente a la de su padre con respecto a la empresa?

El 80% (4) de los entrevistados manifestaron que a pesar de que ellos pudieran tener una visión diferente al pionero/padre, siempre considerarán como base el enfoque y las ideas del mismo, incorporando gradualmente su propio estilo de trabajo (40%), lo que se conoce como *benchmarking* interno y agregando valor a los productos y servicios que ellos ofertan (60%).

Generalmente, la edad y las experiencias obtenidas, son factores que influyen en cómo las personas piensan y actúan. Los jóvenes tienden a ser creativos, innovadores, soñadores y arriesgados. Pero, cuando se alcanza la etapa de la adultez; la practicidad, lo tradicional, y la seguridad son elementos que priman en su estilo de vida. Esta podría ser una de las respuestas de por qué suelen existir diferencias de criterios entre padres e hijos.

Figura #20: Gráfico de barras de diferencias entre el fundador e hijo: visión.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 12: ¿Cómo describiría la relación con su padre dentro y fuera de la empresa? ¿Existe alguna diferencia?

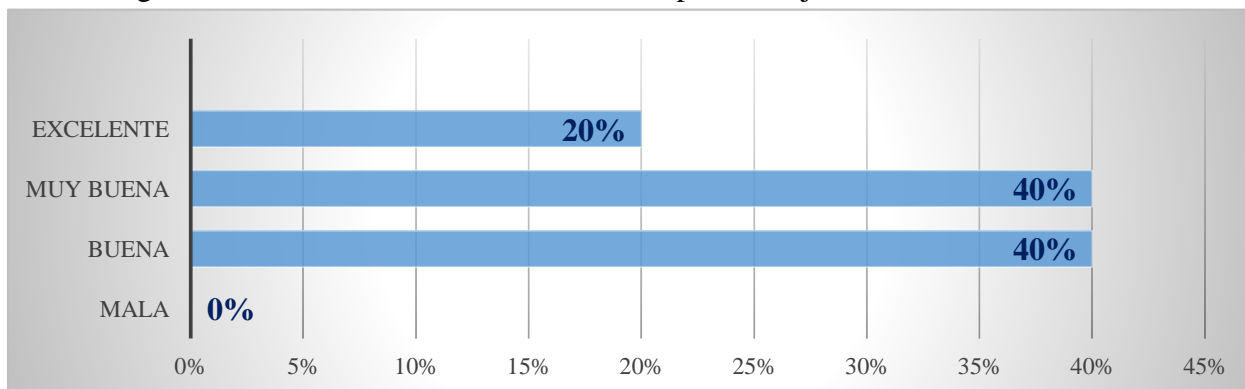
En el presente análisis, los futuros sucesores comentan tener una buena relación con sus padres dentro y fuera de la empresa; con bases firmes en la amistad, la confianza y el respeto.

En el artículo escrito acerca de las empresas familiares por Tápies (2013) para la *IECE Business School*, describe que existen estudios en los que se sugieren que el grado de afinidad existente entre padre e hijos del sexo masculino depende en gran parte de la aceptación que el progenitor pueda tener de que su hijo pueda

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

resultar ser diferente a él. Por lo general, los primogénitos varones estilan tener una personalidad más parecida a la de su madre, por ende existe mayor identificación con ella. Resumiendo podría decirse que la dinámica de las relaciones padres e hijos depende tanto del género como del orden de nacimiento de sus hijos. De igual manera dependen de la etapa que vivan cada uno de ellos.

Figura #21: Gráfico de barras de la relación padre e hijo

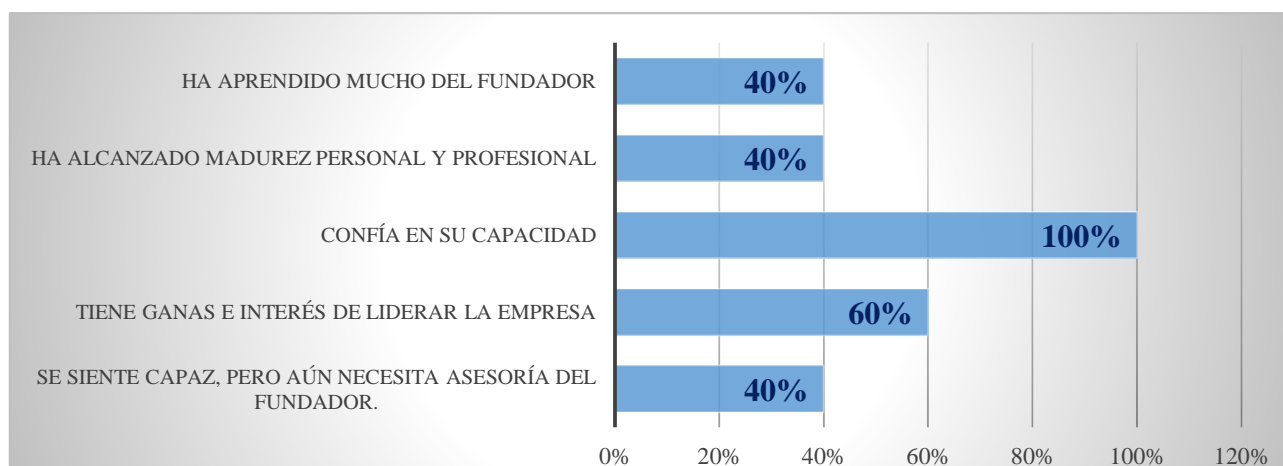


Fuente: Elaboración propia

Pregunta No. 13: ¿Considera que se encuentra lo suficientemente capacitado para asumir la dirección de la empresa?

En el presente apartado el 100% de los entrevistados responde que se encuentran capacitados y están listos para asumir esta gran responsabilidad.

Figura # 22: Gráfico de barras de las razones para asumir el liderazgo de la EF



Fuente: Elaboración propia

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Adicionalmente, indicaron que constantemente asisten a cursos y capacitaciones para mantener sus conocimientos actualizados y lograr el desarrollo de nuevas competencias.

Pregunta No. 14: ¿Cuáles son las recomendaciones que considera se deberían aplicar para preparar a los siguientes sucesores?

El 80% (4) sugiere que se debe tener cierta experiencia de trabajo fuera de la empresa familiar, como fuente de aprendizaje. Otro consejo relevante, que a la vez coincide con autores especializados en EF, como Ball & Beasley (1998) y Lozano (2004), es que los progenitores deben inculcar a los hijos desde muy temprana edad, el amor por el trabajo y desarrollar ese espíritu empresarial junto a su formación personal y educativa. Dodero (2010) sustenta la premisa anterior, anotando que la base del desarrollo de todo niño se da en sus primeros 5 años de vida, y es ahí cuando se lo debe estimular.

Análisis de los resultados

El grupo de empresas seleccionadas para el presente estudio tienen entre 10 a 25 años en el mercado y más del 50% de los miembros de la familia forman parte de la organización, características que las califican como empresas familiares que posiblemente vayan a afrontar la transición de antecesor a sucesor en los próximos 5 a 10 años, de acuerdo a lo estipulado por Gallo (1995), y sólo un 30% logren pasar exitosamente a la segunda generación (Ogliastri 2011).

La etapa en la que se encuentran estas empresas es de crecimiento por el aporte que brinda la incorporación de los hijos. Los hijos se encuentran en la etapa de madurez profesional y personal, son jóvenes adultos de 25 a 30 años que han tenido la oportunidad de acceder a una instrucción de nivel superior, y quienes aspiran convertirse en personas independientes; empiezan a tomar con seriedad el hecho de involucrarse y apoyar a sus padres en la EF, la misma que se formó en base a esfuerzo y sacrificio por parte de sus progenitores. Es así que se empieza a crear ese sentido de pertenencia y compromiso en la segunda generación, porque saben que ahí reside el futuro de sus descendientes.

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

El 80% de los entrevistados indicó que ese era el principal motivo de ingresar a trabajar con sus padres y que su decisión se basó 50% en su propia iniciativa y otro 50% por los consejos y aliciente de otros familiares, en especial sus madres.

La relación padre e hijos es muy importante fomentarla desde el hogar, para que también sea positiva en el trabajo.

El 100% de la muestra coincide que el primer y primordial contacto del hijo con la empresa debe ser a través del fundador/padre, quien funge como mentor y guía del futuro heredero para aprender el manejo exhaustivo de la empresa y del personal.

De acuerdo al criterio de los entrevistados, la mayor ventaja de trabajar en el negocio familiar es el compromiso (100%) y la flexibilidad (40%). Y como desventaja las disyuntivas en estilo, modelo y visión del negocio (60%). Esto coincide con lo propuesto por autores como Gallo (1995) y Leach (1993). Los hijos apuestan un 60% al valor agregado en los negocios, mientras que el resto propone un estilo de dirección más participativo y consultivo.

Las principales dificultades que presentan los sucesores son la falta de confianza de los padres en las capacidades de sus hijos y una participación con supervisión y asesoramiento, las cuales son actitudes derivadas de que los padres siempre verán a sus hijos como niños y porque son personas que prefieren siempre estar al mando. Estos son sólo ciertos de los puntos críticos a los que se enfrentan estas entidades de acuerdo a Sergio Cardona (2006).

A pesar de estas diferencias, el 100% califica su relación como buena porque prima el respeto ante todo entre ellos, además del afecto por ser parientes.

En cuanto, a asumir el proceso de sucesión los cinco entrevistados se sienten preparados y aptos, gracias a la capacitación recibida a través de su padre y los estudios.

Entre las recomendaciones que ellos tienen para la siguiente generación es que primero deben amar el negocio (60%), para lo cual necesitan involucrarse voluntariamente desde pequeños, y otra sugerencia es contar con experiencia laboral en una empresa no familiar.

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

El 80% tuvo esta oportunidad, lo cual les permitió adquirir experiencia, disciplina y aprender a valorar lo que tienen, una compañía propia.

En resumen, este apartado presenta las percepciones de los futuros líderes/sucesores, considerando su opinión de suma importancia porque la vigencia de la empresa depende de la predisposición que ellos posean y de los conocimientos adquiridos durante el tiempo que han trabajado en la institución de la mano junto a sus padres, demás familiares y fuerza laboral en general.

Conclusiones

Actualmente, el emprendimiento es una actividad fomentada en la sociedad, especialmente en los jóvenes. Bajo el lema de *“Nada mejor que ser tu propio jefe”*. Y si estas personas gozan del privilegio de contar con una empresa familiar ya establecida por sus padres, que mejor opción trabajar junto a ellos para garantizar la estabilidad y bienestar económico de las siguientes generaciones.

Un eslabón muy importante para lograr esta continuidad es el rol protagónico que tiene las relaciones padre e hijos dentro de las organizaciones; porque esto será el cimiento para un proceso de sucesión óptimo.

En primer lugar se recomienda que los fundadores no deben ser egoístas y acaparadores con el negocio. Entre las opciones que tiene el padre para atenuar este suceso, primero es reflexionar que su presencia no será eterna y en algún momento debe ceder su posición a su descendencia, por lo que debe considerar el hecho de empezar a hacerlos sentir que forman parte de la organización, otorgándoles un lugar en la misma, de acuerdo a las capacidades y conocimientos que demuestren.

También, es de suma importancia, enseñarles a desarrollar liderazgo de forma gradual y capacitarlos en el manejo integral de la empresa. Un método útil para detectar las necesidades de capacitación sería la capacidad del jefe/padre en identificar las fortalezas y debilidades de cada hijo.

En cuanto a los futuros sucesores, deben poseer una actitud positiva, interés y disponibilidad en contribuir con la prosperidad del negocio en el tiempo.

Todo lo indicado es factible si los padres fomentan una cultura de trabajo y construyen buenas relaciones con sus hijos desde su nacimiento.

LOS SUCESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Finalmente, como es de conocimiento general, cada familia y empresa poseen características únicas y establecen sus propias reglas del juego, normas, políticas, rituales, base de valores, tradiciones, en fin.

Basado en esta premisa hay que tener claro que ningún plan de sucesión va a ser igual al de otras empresas; las recetas varían de acuerdo a los criterios y a las necesidades que estos grupos posean. Pero, lo que todas deberían tener en común es la planificación premeditada de este proceso.

“Un líder que es capaz de prever y ser proactivo, es un líder que vale por dos y en definitiva una persona que tiene prácticamente asegurado el éxito.”

Referencias bibliográficas

- Amat, J., & Gallo, M. Á. (2003). *Los secretos de la empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto.
- Araya, A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 29-39.
- Aronoff, C., & Ward, J. (1995). Family owned businesses: A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 121-130.
- Ball, R. W., & Beasley, F. M. (1998). Entrepreneurship awareness education: An example in an elementary school. *Journal of Small Business Strategy*, 26-38.
- Barney, J. (1992). Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis. *Advances in Strategic Management*, 39-61.
- Cabrera, K., & De Saá, P. (1996). *La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios*. Granada: AEDEM.
- Cantos, J. (2007). *Introducción al Estudio de la Empresa Familiar*. Real: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Cardona, S. (2006). Padres e hijos en la misma empresa. 25 puntos críticos. 44-48.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

- Carsrud, A. L. (1996). Meanderings of a resurrected psychosocial, or lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Deloitte. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. *Boletín Gobierno Corporativo*.
- Dodero, S. (enero de 2008). *Consejo Profesional de Ciencias económicas Córdoba*. Obtenido de Empresas familiares: "La sucesión hay que pensarla desde que nacen los hijos": <http://www.cpcecba.org.ar/noticias.asp?idn=3396>
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 401-416.
- El Universo. (16 de Abril de 2012). *El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares*. Obtenido de El Universo Sitio Web: <http://www.eluniverso.com/2012/04/16/1/1356/90-firmas-guayaquil-son-empresas-familiares.html>
- Fernandez, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 178-193.
- Gallo, M. Á., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*.
- Gallo, M. Á. (1995). *Empresa Familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. Á. (2003). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 241-258.
- Gallo, M. Á. (2004). La Sucesión en la empresa familiar. *Cátedra de Empresa Familiar*. Universidad de Navarra.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez-Betancourt, G. (2002). Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management. *Family Business Casebook, Annual 2004*, 27-52.

LOS SUCESESORES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Grant, R. M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Handler, W. (1994). Sucesion in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 133-157.
- IDE Business School. (Abril de 2007). *Revista Perspectiva*. Obtenido de Todo queda en familia: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-abril-2007/680-todo-queda-en-familia>
- Lansberg, I., Perrow, F., & Rogolsky, F. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1-8.
- Lea, J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Granica.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento y Gestión*, 83-110.
- Ogliastri, E. (2011). La sucesión en la empresa familiar. *Debates IESA*.
- Schermerhorn, J. (2005). *Administración*. México: Limusa Wiley.
- Tápies, J. (16 de Agosto de 2013). *IESE Business School*. Obtenido de Empresa Familiar: Es recomendable que los hijos trabajen con sus padres?: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/es-recomendable-que-hijos-trabajen-con-sus-padres/>
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana, Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F.: Pearson.
- Uhlaner, L. M., Wennekers, A., & Thurik, A. R. (2002). Entrepreneurship and its conditions: a macro perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education (IJEE)*, 25-64.
- Vancil, R. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.
- Vistazo. (s.f.). *Todo queda en familia*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/impresas/500empresas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3642>

LOS SUCESOES Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES:
ANÁLISIS COMPARATIVO DE CINCO EMPRESAS GUAYAQUILEÑAS

Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.