



## PLANES DE SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN MILAGRO

**ING. Dalva Patricia Icaza Rivera MAE.**

Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro

[dalvaicaza@hotmail.com](mailto:dalvaicaza@hotmail.com)

**LSI. Carlos Leonidas Yance Carvajal. MAE**

Director del Centro de Emprendimiento

Universidad Estatal de Milagro

[cyancec@gmail.com](mailto:cyancec@gmail.com)

### RESUMEN

El objetivo del estudio es proponer un diseño de estrategias administrativas para ayudar a los Propietarios de las Empresas Familiares a solucionar los problemas relacionados con la sucesión. Mediante el uso de estas estrategias claves las empresas familiares pueden lograr una alternativa que genere la mayor riqueza posible para el negocio y para la familia. Los Administradores de las Empresas Familiares que desean que el negocio siga perteneciendo a la familia tienen la obligación de desarrollar un plan de sucesión que permita a la organización seguir siendo competitiva aun cuando el Fundador abandone la empresa. Las estrategias presentadas en este estudio deben ser promovidas por el Creador de la Empresa Familiar quien debe encargarse de dirigir a su equipo directivo rumbo al éxito y continuidad de su Patrimonio.

**Palabra Clave:** Empresas Familiares, Sucesión, Fundador, Patrimonio.

### ABSTRACT

The aim of this study is to propose a design for administrative help family businesses owners to solve problems related to succession strategies. By using these key strategies of family businesses can achieve an alternative that generates the largest possible wealth for the business and for the family. The directors of family businesses who want to keep the business belonging to the family are required to develop a succession plan that allows the organization to remain competitive even when the founder leaves the company. The strategies presented in this study should be promoted by the Creator of Family Business who is required to lead your management team towards success and continuity of their heritage.

**Key Word:** Family Businesses, Succession, Founder, Heritage

## INTRODUCCIÒN

Las empresas son fuente importante para el desarrollo de cualquier país, generan empleos, ingresos, intercambio comercial, entre otros. Son subsistemas del sistema económico (Cleri, 2007), y por tanto, cualquier gestión que se tome con ellas afectará de manera positiva o negativa al estado en donde estén establecidas.

El propósito de realizar un estudio enfocado únicamente en las Empresas Familiares se debe, en primer lugar, a ciertas características comunes que se las distinguen de las Empresas No Familiares y, en segundo lugar, a sus estadísticas tanto de creación, crecimiento y cierre.

Entre algunas de las características que hacen que las Empresas Familiares sean especiales, está el vínculo familiar con las que se asocian. Además, este tipo de empresas se desempeñan en base a las intenciones y valores de los propietarios, pertenecientes a la misma familia. Otro aspecto diferenciador de éstas empresas es que cuentan con un largo camino de confianza formada por los antecesores, una empresa que ha sobrevivido el relevo generacional logra una buena reputación frente a sus proveedores, clientes y otros.

En definitiva, lo que hace especial a una Empresa Familiar es el nexo entre empresa y familia, que permite que la cultura de ambas se comparta y sea permanente. (Gallo, 1997).

Las Empresas Familiares se hallan entre las más importantes, puesto que contribuyen a la riqueza y el empleo en todos los países del mundo. Las valoraciones de su contribución al PIB, así como a la tasa de empleo, van del 45% al 70% en todo el mundo capitalista (Neubauer y Lank, 1998).

### **Problema de Investigación**

Según el autor Oliveira en el 2006 indica que la más grande preocupación de las empresas familiares es el tiempo de vida. También manifiesta que la vida media de las empresas tradicionales Brasil es de tan solo 12 años y de las empresas familiares es de 9 años, y según estadísticas indica el autor que tan solo el 30% pasan al mando de la segunda generación y el 5% a la tercera. Otras estadísticas mundiales dicen que el 20% de las empresas familiares permanecen más de 60 años bajo la dirección del mismo grado familiar, por otra parte Gersick et al.(2006) manifiesta en su texto que el 40% de las empresas familiares fracasan durante tan solo el primer año de vida, el 60% en menos de los 2 años y el 90% hasta el final del décimo año.

En suma el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del PIB.

Milagro es una de las ciudades de mayor progreso en la provincia, debido a su intensidad comercial y el desarrollo de su industria agro productiva, entre las cuales destacan la Industria Azucarera Valdez, gozando de una muy buena posición en el mercado nacional e internacional en la producción de azúcar y sus derivados.

En el Ecuador más del 65% de las empresa más grandes estarían entre la segunda y tercera generación. Es decir, que las Empresas Familiares de mayor tamaño, han alcanzado vencer la barrera del tiempo y se puede considerar una fuente correlación entre el éxito del negocio y el tiempo de permanencia de la familia. A medida que vamos encontrando empresas de menor

tamaño, este porcentaje tiene a disminuir.

Por lo que en esta investigación busca analizar los efectos que causan o derivan que las empresas familiares medianas y pequeñas entren a la no trascienda a la segunda y tercera generación.

### **Fundamentación**

El relevo generacional, o sucesión, es un proceso natural ocasionado por el “envejecimiento de las personas”, por la necesidad de preservar la empresa en manos de la familia (Llauradó y Guinjoan, 2000), y cuya finalidad es llevar a la familia, dirección y propiedad del estado “presente” aun estado “futuro deseado”, considerando a cada subsistema tanto en lo individual como en conjunto (Poza, 2005), tal como señala la teoría de los sistemas de Davis y Tagiuri.

“La sucesión es considerada habitualmente como el principal problema de la Empresa Familiar y causa de la mayoría de sus fracasos en crecimiento y en continuidad” (Gallo, 1997). El hecho de que pocas Empresas Familiares sobrevivan a la primera generación es universal e independiente del contexto cultural o del ambiente económico o de negocios.

Para esta investigación, se busca determinar a corto plazo, cuáles son las causas para las dificultades en la sucesión en las Empresas Familiares.

La importancia del papel del predecesor, el sucesor y la familia, la relación entre los factores familiares y la planeación de la sucesión, así como la relación entre esta y los resultados de la sucesión. Finalmente, se sugieren acciones y factores específicos para preparar su sucesión.

Conforme ingresan las nuevas generaciones a la organización se presentan otras necesidades, como el cambio de relaciones y la restructuración de propiedad. En la primera generación las relaciones se centran únicamente en el fundador, pero mientras crece la empresa también aumentan las relaciones, los directivos y familia. Aparecen aspectos tales como: designar cuál será el heredero que ejercerá el poder en la empresa y cómo lo va a hacer, cómo se va a transferir su propiedad, cuáles miembros de la familia podrán ingresar a trabajar en la organización, en qué condiciones podrán ingresar, y cómo se va a repartir los beneficios que ésta genere. (Gallo, 1997).

Los desafíos que enfrenta una Empresa Familiar durante su evolución pueden ser previstos con el tiempo adecuado y por las personas adecuadas, pero esto no sucede así. Miguel Ángel Gallo hace un estudio de las razones por las cuales las Firms Familiares no crecen y tienen una vida corta.

### **Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

La aplicación de estrategias administrativa índice en la sucesión y continuidad de las empresas familiares del cantón Milagro.

#### **Hipótesis Particular**

- Los protocolos familiares afectan a continuidad de las empresas familiares
- El Gobierno de Familia incide en el óptimo manejo de los recursos de las empresas familiares.
- El consejo de Familia afectan en la continuidad de los intereses familiares dentro de la organización.

## **Metodología**

Se basa en una investigación de campo, descriptiva y explicativa, el estudio es flexible, donde se pueda observar los aspectos analizados dentro de las empresas familiares, su continuidad y desarrollo. Por lo que se describe conceptos reales que explican el diseño de este proyecto.

Babbie (1979), Selltiz (1965), describen tipos de investigación: tales como descriptiva y explicativa. Quienes prefieren denominar estudios explicativos en lugar de experimentales pues consideran que existen investigaciones no experimentales que pueden aportar evidencias para explicar las causas de un fenómeno. Se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con la investigación, sea explorar un área no estudiada antes, describir una situación o pretender una explicación del mismo.

Los estudios descriptivos porque busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

La investigación requiere de la totalidad de la población de empresas familiares en el cantón Milagro, que están conformadas por 165 Empresas legalmente registradas y asentadas en la superintendencia de compañías del Ecuador, para analizar sus estrategias de continuidad y sucesión de Empresas Familiares.

El tipo de muestra es no probabilístico es un método en el cual las muestras se toman a conveniencia del investigador, los supuestos en que se basa este método son que la población meta definida es homogénea, pequeña y los individuos entrevistados son semejantes a la población meta general.

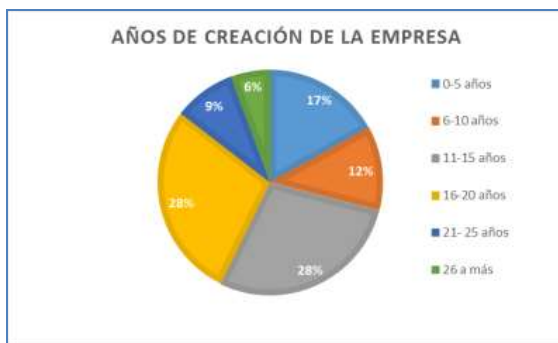
La técnica que se utilizara para esta investigación es la encuesta porque tiene una estructura que permite el tratamiento de los datos de una manera sencilla, a partir de las variables e indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo ya descritas, que cuenta con un cuestionario de preguntas por bloques de importancia para esta investigación.

Dentro del análisis de la actualidad de las Empresas en Milagro el 68% de las 165 empresas encuestadas son familiares. La presencia de Empresas Familiares tiende a ser más amplia en sectores cuya actividad es comercial.

## Encuesta realizada 165 empresas familiares de la Ciudad de Milagro

### 1. ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?

Gráfico # 1 Años de Creación tiene su empresa

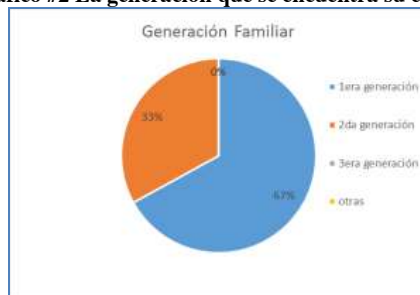


Fuente: Encuesta 2014

Las empresas encuestadas presentan una edad de haber sido establecidas de: 5% entre 0 a 5 años, el 15% entre 6 a 10 años, el 35% de 11 – 15 años , 16-20 ocupan el 27% , de 21 a 25 años 11 % y un 7 % de más de 25 de existencia. Como se nota en el gráfico, a medida que aumenta la edad de la empresa, la cantidad de estas disminuye, así, únicamente el 7% de las empresas encuestadas son mayores a 26 años en el mercado.

### 2. ¿En qué generación familiar se encuentra su empresa

Gráfico #2 La generación que se encuentra su empresa



Fuente: Encuesta 2014

En cuanto a la Generación en la que se encuentra la empresa familiar, es muy fácil darse cuenta de que mientras mayor es el tiempo de permanencia en el mercado y mientras más cambios de generaciones se dan, las Empresas disminuyen. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 67% de las empresas familiares encuestadas se encuentran en Primera Generación, el 33 % están en Segunda Generación y no se cuenta aún con participación en la Tercera Generación.

### 3. ¿El tipo de negocios de su empresa es?



**Fuente:** Encuesta 2014

Se puede deducir que los sectores que tiene mayor porcentaje en las Empresas Familiares sobresalen el comercial con 64%. Industrial con 21% y Servicios con 13%, pudiendo observar que este Cantón tiene un alto porcentaje de actividad comercial lo que hace atractivo a inversionistas.

### 4. ¿El principal objetivo de la empresa familiar es?

**Gráfico # 4 Objetivos de Empresa Familiar**



**Fuente:** Encuesta 2014

El principal objetivo de la empresa es Continuar en la siguiente Generación de hijos, nietos, etc. (33%), Seguido por que la empresa crezca (23%) se puede verificar que emplear a miembros de la familia es también uno de sus centrales objetivos junto con Acumular bienestar económico para la familia con un 19%, y como última opción casi no pensada por sus administradores es la venta de la empresa.

**5. ¿Qué elementos son importante para la sucesión gerencial de la empresa?**

*Gráfico # 5 Elementos de la administración para la sucesión gerencial*

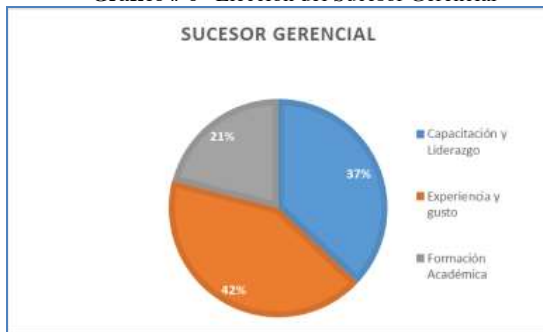


**Fuente:** Encuesta 2014

Dentro de los elementos atractivos e importantes para los empresarios en cuanto a la sucesión gerencial está el tema Financiero (42%) y la Planificación (41%) lo que esto demuestra que al momento de pensar en entregar su Administración sus ideales y preocupaciones se basan en la propiedad, el sistema de gobierno y un legado de formas de valores que han de ser traspasados de generación en generación facilitando su continuidad.

**6. Que elementos considera importante para la elección del Sucesor Gerencial**

**Gráfico # 6** Elección del Sucesor Gerencial



**Fuente:** Encuesta 2014

Se asume que dentro de una Empresa Familiar, cualquier persona mientras sea miembro de la familia tiene un trabajo seguro y todos quieren ser Gerentes “dueños de las empresas”, Dentro del análisis de las encuestas realizadas los criterios más importantes al momento de escoger un sucesor llama la atención que el 42% de las empresarios consideran la “experiencia y gusto por el negocio” como un factor importante para definir al sucesor de la firma. Capacitación y liderazgo es otro factor relevante 37% y el tener una formación académica a fin con el puesto que

desempeñará el sucesor se observa que tan solo el 21% cree que es significativo tener en estos tiempos un título.

**7. Que elementos del protocolo Familiar considera importante para garantizar la perpetuidad de las empresas**

**Gráfico # 7** Elementos del Protocolo Familiar importantes



**Fuente:** Encuesta 2014

La evidencia indica que las empresas consideran importante el Protocolo Familiar para garantizar la continuidad por Tradición de sus firmas y legados que un promedio del 39%, 36% de Estatutos y el 25% de Políticas, la importancia para las empresas es un medio que:

- a) Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- b) Tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- c) Aporta en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica Administrativas.
- d) Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses y conjuntos.
- e) Contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

**8. Qué normativas considera importante para los planes de sucesión de la empresa**

**Gráfico # 8:** Normativas importantes para los planes de sucesión



**Fuente:** Encuesta 2014



Dentro de la Normas importantes para los planes de sucesión de estas empresas los empresarios consideran importantes los Reglamentos (60%) para así asegurar la sucesión y continuidad de la Organización.

Los reglamentos son el conjunto de reglas, conceptos, acuerdos para que la Empresa tenga parámetros de dependencia para cumplir a cabalidad los planes de sucesión de generación en generación.

**9. ¿Quiénes considera usted que deben ser las personas involucradas en el Consejo Administrativo de su empresa?**

**Gráfico # 9** Personas Involucradas en el Consejo Administrativo

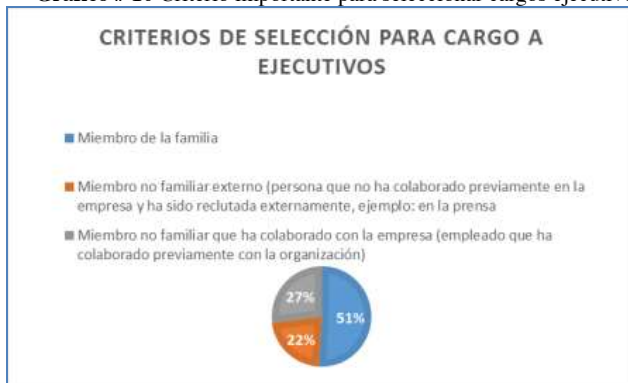


**Fuente:** Encuesta 2014

Definitivamente el 57% de los encuestados desean involucrar a Directivos miembros de la Familia (Hijos, Hijas, etc.) a ser parte de su consejo de Administración para asegurar la sucesión y continuidad de la empresa a través de los años. Así mismo un 33% también estaría dispuesto a involucrar a miembros de la Familia que trabaja en la empresa (primos, sobrinos, etc.) que conoce y está involucrado al crecimiento de la empresa.

**10. Que criterio es más importante para seleccionar cargos ejecutivos en su empresa?**

**Gráfico # 10** Criterio importante para seleccionar cargos ejecutivos



Fuente: Encuesta 2014

Dentro del criterio de los encuestados para dar cargos ejecutivos en su empresa prioriza los miembros de la familia con un 52%, 85 de los Gerentes creen depositar su confianza en su familia garantiza, asegura, involucra y crea un amor por su patrimonio, pero el 44 de ellos creen que empleados que han colaborado previamente desde los inicios de la organización también merecen ocupar cargos ejecutivos por el grado de confianza que se ha depositado.

**11. Según su criterio ¿Cuáles son los conflictos más comunes que se podrían filtrar en la empresa**

**Gráfico # 11** Conflictos más comunes que se podrían filtrar en la Empresa



Fuente: Encuesta 2014

Dentro del análisis de los conflictos familiares que influyen en el desempeño de las Empresas Familiares, se observa en Figura 16 que el 52% de las empresas encuestadas tiene gran preocupación que sus Herederos y el nuevo sucesor mezclen lo Familiar con lo empresarial y que no logren encontrar límites entre familia-empresa. Los conflictos de intereses tienen una participación del 21% dentro del criterio de los Empresarios. Sin embargo esta tabulación nos sirve como un mecanismo para sobrellevar y resolver conflictos familiares.

**12. Selecciones uno o más problemas que considere pueden presentarse en una empresa cuando el dueño/fundador se retira?**

**Gráfico # 12** Problemas que pueden presentarse en una empresa cuando el dueño/fundador se retira



**Fuente:** Encuesta 2014

Otro de los objetivos de esta tesis es identificar los problemas que pueden presentarse cuando el Fundador piensa en su retiro de la Empresa Familiar. La siguiente tabla 10 resume las respuestas de los numero de encuestados y sus porcentajes.

El 72% se centra en la preocupación y entro los 3 problemas más destacados están el Quiebre de su Empresa, Pugna de poderes y en los conflictos familiares que los Fundadores piensan que pueden presentarse en una empresa cuando el dueño/fundador se retira.

Vale destacar que las necesidades de los miembros de la familia son diferentes en base a su ubicación en cualquiera de los tres sub-sistemas familia-propiedad-dirección. Es decir, un familiar influyente en la empresa y que trabaja en la misma tendrá diferente criterio a un familiar influyente que no mantiene una relación laboral con la organización. Es ahí donde la preocupación de su fundador en el interponerse a un retiro y sucesión de mando.

**13. Seleccione uno o más problemas que considere pueden presentarse en una empresa cuando ingresa la nueva generación a administrar**

**Gráfico # 13** Problemas ingreso Nueva Generación a Administrar



**Fuente:** Encuesta 2014

Otro aspecto que permite vislumbrar la situación actual de las Empresas es el porcentaje de posibles problemas al integrar la nueva generación a Administrar. El 23% tenemos a los diferentes formas de administrar entrantes vs salientes y en igual participación esta la pelea de los poderes; otro 19% se preocupa por la falta de compromiso que la futura generación pueda tener por la Firma familiar; un 16% se concentra en que sus herederos dará poco valor a su patrimonio empresarial, el 13% considera que la Falta de experiencia es un problema a tomar en consideración, y tan solo un 6% cree que el estancamiento o conformismo es un expectante problema para la generación futura a Administrar las Empresas.

Se asume que dentro de una Empresa Familiar, cualquier persona mientras sea miembro de la familia tiene un trabajo seguro, y se crea puesto de trabajo o se emplea al familiar a pesar de su falta de conocimiento y experiencia. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta (Figura 15) el 13% de los familiares piensan en el tema de la experiencia, lo que nos hace ver que su mayor concentración solo se centra en pensar en bienes y patrimonios más no en los estudios y habilidades acordes con los puestos a liderar.

**14. Con que frecuencia se presentan conflictos familiares que afecten el desempeño de su empresa**

**Gráfico # 14** Frecuencia de conflictos familiares



**Fuente:** Encuesta 2014

Aquí podemos enfatizar que al ser empresas que tienen de 11 a 15 años en el mercado aún no cuenta con mucha participación de miembros de la familia ocupando cargo ejecutivos y muy pocos administrativos, lo cual hace que el nivel frecuencia en el que se generen conflictos sean poco (39%), aunque dentro de otro grupo de entrevistados al contar con primos, sobrinos, etc. dentro de la participación de trabajo de la compañía con frecuencia se presentan conflictos solucionables.

**15. ¿Se ha implementado un plan de sucesión para su empresa?**

**Gráfico # 15** Implementación de un plan de sucesión



**Fuente:** Encuesta 2014

Se muestra que más de mitad de las empresas encuestadas el 88% de las Empresas Familiares no lo poseen, a pesar de que, en su mayoría planean cambiar de mando en los próximos 10 años. De acuerdo a la literatura, un proceso de sucesión toma entre 10 y 15 años en llevarse a cabo (Betancourt, 2006: 46-7). No es recomendable un traspaso de dirección de la noche a la mañana.

**16. Si su respuesta fue afirmativa, ¿El plan de sucesión está escrito?**

**Gráfico # 16** Plan de Sucesión Escrito



**Fuente:** Encuesta 2014

El 89% de los 19 encuestados que indicaron tener un plan de sucesión lo tiene formalmente planteado por escrito, y el resto no cuenta con plan alguno. El tener un plan de sucesión por escrito permite que la misión de la empresa no cambie con el paso del tiempo, y que se respeten las políticas, reglas y normas que forman parte de la cultura de una Empresa Familiar, y podrían aumentar las probabilidades de que se generen conflictos y problemas entre los miembros familiares en un futuro.

## RESULTADOS

Las encuestas aplicadas a los Empresarios- Fundadores, hadado como resultado que la mayoría no cuenta con una planificación formal para la sucesión, ni asesoría para alcanzar tal fin. Sin embargo, los Gerentes fundadores están conscientes de la alta importancia sobre la planificación de la sucesión y muestran actitudes positivas hacia ésta.

En la mayor parte de estas empresas no está pronosticado un espacio formal y permanente para propiciar el diálogo entre los familiares, en muchos casos no existe un documento que norme y regule la planificación, o si existe no lo aplican, lo que las relaciones familiares en la empresa se vuelven conflictos con el paso del tiempo.

Por otro lado la escasez de un protocolo familiar puede ser un instrumento que esté haciendo falta para la planificación de la sucesión y continuidad en muchas de estas empresas encuestadas. El protocolo se puede usar como el documento que pretenda formar las normas y obligaciones para que estas familias y sus empresas sigan realizando armónicamente sus funciones sin involucrar sus relaciones familiares con las empresariales.

Si bien es cierto que la sucesión es un proceso largo que sobre todo requiere de una adecuada formación del sucesor para que tome la responsabilidad de la dirección de la empresa. Esta preparación como indican los expertos en el análisis de temas de sucesión puede tomar aproximadamente 10 años (IESE, 2006). La sucesión no es tema de momento o moda para adivinar, puesto que no solo se está poniendo en riesgo la continuidad de la Firma Familiar como patrimonio de la misma, sino también se involucra la armonía del círculo familiar.

La sucesión es un término crítico e importante dentro de la Empresa familiar. Determina las destrezas, características, actitudes y aptitudes que debe poseer el nuevo sucesor, a su vez establece límites de tiempo para cumplir la transición, crea además el puesto a ocupar el sucedido una vez que ceda su cargo, orienta los pasos a seguir en caso de que exista problemas de índole familiar o empresarial. Envuelve no solo a la familia que labora en la empresa, sino también a la familia que no forma parte, considera a empleados, clientes y proveedores, puesto que todos ellos son parte de la organización. Un plan de sucesión enseña el cómo, cuándo, qué, y quiénes tendrán a cabo las múltiples actividades referentes a una sucesión eficiente.

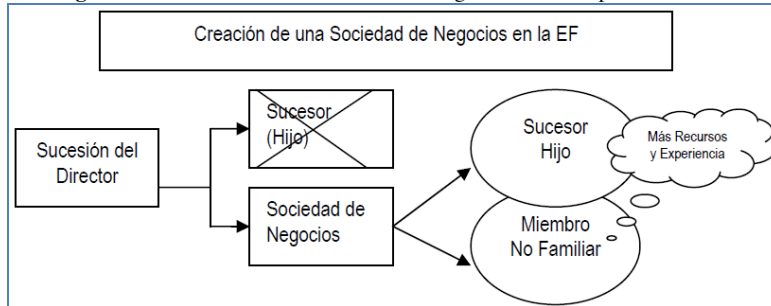
En los resultados que se obtuvo de la encuesta los Empresarios del Cantón Milagro no están listos para planes de sucesión y continuidad, por años han trabajado en base al día a día, son reactivos, antes que proactivos. Lo que no será de sorprenderse que luego de una sucesión estas empresas Familiares se estanquen, cierren o pierdan competitividad, a causa de una mala elección del sucesor que desconoce del mercado y negocio, tiene falta de visión en la cultura Familiar y empresarial.

Es esencial que los empresarios comiencen a involucrar a la familia a la Firma, el inculcar a sus hijos el espíritu empresario para levantar es deseo de aprender, y valorar las ventajas versus las desventajas de laborar en algo propio que aporta para el desarrollo de nuestro Cantón, aspectos que ayudan a la evolución de las Empresas Familiares de Generación en Generación.

Sin embargo aun cuando las estadísticas sean poco alentadoras y los resultados de las encuestas realizadas para esta investigación señalen que hay grandes ausencias frente a la necesaria sucesión y continuidad, se puede imaginar una mejor manera de sobrevivir a este paso y sabemos que la información que contiene esta tesis puede ser el principal paso a conocer los beneficios, problemas y la forma en que se debería manejar un empresa familiar porque se dejó dudas sembradas en los encuestados.

Una estrategia de sucesión útil para muchas empresas familiares es la formación de una Sociedad de Negocios la cual deberá estar formada por un miembro familiar y un miembro no familiar. Con esta estrategia los socios que se quedan a cargo del negocio tienen una gran posibilidad de tener éxito debido a los recursos adicionales que el segundo socio-dueño puede contribuir (Gage, 2005). Este tipo de estrategias pueden extender la posibilidad de éxito y perpetuidad de la empresa familiar.

**Figura 17:** Creación de una Sociedad de Negocios en la Empresa Familiar.



**Fuente:** Información obtenida de investigación  
**Elaborado por:** Teresa León

Como referencia se tomó la Investigación de la escuela de negocios de la Universidad Marquette analizaron 2,000 empresas familiares y descubrieron que cuando esta se transfiere a un solo dueño, se genera un promedio de 6% de crecimiento, mientras que las empresas familiares analizadas que se convirtieron en sociedades de negocio obtuvieron un porcentaje de crecimiento promedio de 94%, el cual resulta realmente alentador para el futuro de la firma.

El hecho de que la formación de Sociedades de Negocio como 4ta estrategia para continuar la sucesión pueden estar afirmando las bases para el éxito de la Empresa Familiar en el futuro, es cierto que esta estrategia involucra riesgos que no existen cuando se transfiere la propiedad a un solo miembro familiar.

En varias familias, piensan que si los sucesores ya han estado funcionando como socios, entonces no necesitaran un plan de sucesión. Este pensar es un error ya que incluso cuando la administración de la EF quede en manos de una Sociedad de Negocios compuesta de dos o más hermanos, existe una alta posibilidad de que se den cambios en los planes del negocio cuando los padres ya no están involucrados en la empresa. Debido a esto es ventajoso que se planee y comunique el plan de sucesión con anticipación a los que trabajan en la empresa y familia, que conozcan cual será el rumbo de la misma una vez que el director actual haga su salida del negocio.

Los Temas interpersonales que deben ser discutidos entre los miembros de la Sociedad del Negocio son: la división del poder, la autoridad, la toma de decisiones, el manejo del dinero, las ganancias, las personalidades de cada uno de los miembros, la ética laboral, entre otros.

En conclusión, para tener el éxito en la Creación de una Sociedad de Negocio deben analizarse los asuntos relacionados con el negocio y con aspectos interpersonales.



## CONCLUSIONES

Las empresas familiares han sido estudiadas desde distintos aspectos a lo largo de las décadas, es así como se ha analizado un cambio en la tendencia de elección del sucesor; tradicionalmente se elegía al hijo primogénito, pero las circunstancias adversas en las que las empresas se ven obligadas a subsistir, han provocado que el Director de la Empresa Familiar ponga mucha más atención y cuidado en la elección y tome en cuenta otros factores diferentes al orden de nacimiento y sexo del sucesor.

La principal característica que diferencia a las Empresas Familiares de las que no lo son, es imparcialmente la relación familia-empresa. En una Firma Familiar los propietarios y directivos son miembros de la familia, mientras que en una empresa no familiar los propietarios son socios sin ningún tipo de relación, más allá que el comercial. La mezcla familia-empresa ocasiona una mezcla de sentimientos con los negocios, lo que ocasiona conflictos de intereses tanto de los miembros de la familia que trabajan en la firma, como de quienes no lo hacen.

Las estrategias planteadas estudian desde distintos puntos de vista, algunas soluciones para que el Fundador pueda apoyar sus decisiones y tener así el mayor control de la empresa en este periodo de transición. Existen diversas etapas en el proceso de sucesión que deben ser tratadas estratégicamente por el director actual de la compañía y su equipo dirigente. Las estrategias planteadas en el presente estudio requieren de la colaboración de los miembros de la familia, los miembros del negocio y los dueños de la empresa, es fundamental para el logro de los objetivos que exista sinergia entre estos tres grupos que integran

Efectuado el estudio sobre el diseño de estrategias de planes de sucesión, por parte de las E.F de nuestro cantón, se puede detectar que estas deben invertir en su proyección en el mercado, de esta forma estarán preparadas para enfrentar los contratiempos que implica el abandono del sucesor sin programación.

Para que una empresa sobreviva, familiar o no familiar, lo más importante es advertir los problemas y en lo posible adelantarse a ellos, mediante una buena planificación. En la empresa familiar, la falta de elementos de prevención pone en riesgo a la empresa y al bienestar de la familia.

Para cumplir el objetivo último de una Empresa Familiar: la continuidad, es esencial el respeto bilateral entre lo nuevo y la tradición, entre lo que se hizo y lo que se puede hacer, entre la administración anterior y la nueva.

Comenzar a incluir a la familia a la empresa, infundir el espíritu empresario en los hijos, identificar y valorar las ventajas versus las desventajas de trabajar en algo propio, y reconocer la importancia de su contribución al desarrollo del país, son algunos aspectos que permitirán desarrollar y evolucionar a las Empresas Familiares.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicación de las Estrategias de Administración de planes de sucesión y continuidad de las Empresas Familiares.
- Difundir de manera adecuada las ventajas que ofrece las Estrategias de Administración de planes de sucesión para que las E.F obtengan un mayor desarrollo económico bajo el diseño de estrategias.
- Definir y contextualizar el concepto de sucesión generacional.
- La incertidumbre en la dirección de una empresa es muy peligrosa y puede tener un alto costo para el negocio; las decisiones de salida de los Directores deben ser administradas adecuadamente desde el punto de vista financiero y de mercado.
- Los propietarios de las Empresas Familiares deben innovar sus actividades diarias para que el desarrollo de su negocio sea más atractivo e interesante.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, M. C. (n.d.). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas \*.
2. Conscience, G. (2008). Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes Colombianas. *International Journal*, 3, 395–425.
3. Fernández, H. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares : Un modelo para el éxito empresarial, *XIII(2)*, 249–263.
4. Ferrero, M. G., Vásquez, A. G., Bejarano, C. P., & Dávila, M. A. T. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23, 11–30. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/205/20514982001.pdf>
5. Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R. Do, Junqueira, E. R., & Bido, D. D. S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383–399. Retrieved from <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4504383.pdf>
6. Galindo, X. C., & R, L. A. M. (2012). Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia : estudio de caso 1 Success factors in the generational change in family firms : A case study, 39–65.
7. Gómez-bentancourt, G. (2012). Empresas familiares.
8. José, A., & Hernández, C. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito, 20–34.
9. López, M. C., Serrano, A. M., Gomez, R., & García, G. (2012). El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares : un análisis exploratorio. *Revista de Empresa Familiar*, 2, 7–21.
10. Marcos, E. S., & Requejo, S. M. (n.d.). EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ESPAÑA :, 1–10.
11. Mariño, T., & Rojo-Ramirez, A. A. (2009). Valoración de la empresa familiar: los componentes del valor. *Análisis Financiero Internacional*, 41–50.
12. Miralles, J. L., Miralles, M. M., & Lisboa, I. (2012). Empresa familiar y bolsa: análisis de rentabilidad y estrategias de inversión. *Revista española de financiación y contabilidad*, 41, 393–416.
13. Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones/Entrepreneurship and family business: Maintaining the entrepreneurial drive over generations. *Universia Business Review*, 96–101. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/964018749?accountid=14468>
14. Pardo, A. R., & Felce, L. M. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. (Spanish). *Everything you wanted to know about... The multiple faces of family businesses English*, 11, 35–37 ST – Las múltiples caras de las empresas fa. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24127406&site=ehost-live&scope=site>
15. Posso, M. L. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. incursión a un modelo de diagnóstico, 125–152.
16. Ram, R., & Andr, A. (2009). IMPORTANCIA DE LA VALORACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR : LOS PROBLEMAS DE, 2, 38–61.
17. Ramírez, A. A. R. (2013). Quiere valorar su empresa? *Revista Contable*, (9), 97–101.
18. Raúl, P., & Ghitis, S. (n.d.). Legado y riqueza en la empresa familiar .

19. Rojo Ramírez, A. A., & Alonso Cañadas, J. (2010). La valoración de la empresa familiar: aspectos clave a considerar. *Estrategia Financiera*, (276), 32–39.
20. Rojo-Ramirez, A. A. (2009). Importancia de la valoración de la empresa familiar: los problemas de liquidez. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 38–61.
21. Rojo-Ramírez, A. A., Alonso-Cañadas, J., & Casado-Belmonte, P. (2012). La importancia del valor residual en el valor final de la empresa (The importance of the residual value on the company value). *Revista Española de Capital Riesgo*, *Enerolmarz*(1).
22. Salazar, L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa : una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 141–164.
23. Salinas Guerrero, Y. (2007a). Pymes exitosas y el desarrollo empresarial. (Spanish). *Revista Alternativa Financiera*, 4, 19–23.
24. Teixeira, R. M., & Carvalhal, F. (2013). Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 22 (2013) pp. 854 – 874 SUCESIÓN Y CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras, 22, 854–874.
25. Vásquez, A. G., & Bejarano, C. P. (2010). una perspectiva de agencia \*, 23(40), 11–33.
26. Vega, R. A., & Rojas, S. (2011). Knowledge, perception and application of strategic marketing in MSMEs (Micro, Small, and Medium Enterprises) in Bogot. *Marketing Development and Competitiveness*, 5(4), 119–130.
27. Westhead, P., & Howorth, C. A. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19, 301–316. Retrieved from <http://eprints.lancs.ac.uk/44936/>
28. Young, A. C., Restrepo, L., Giraldo, D., & Eugenia, V. (2007). Más allá del protocolo de familia : un abordaje sistémico con la familia empresaria, 3, 79–100.
29. Martínez Echezarraga Jon, Empresas Familiares, reto al destino: clave para perdurar c on éxito , Granica , Buenos Aires , 2011.
30. Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar.
31. Dreux, I. & B. Brown. 1999. Marketing private banking services to family businesses.Consultada en <[http://www.genuresources.com/Mark.priv.bank.Dreux\\_5.html](http://www.genuresources.com/Mark.priv.bank.Dreux_5.html)>.
32. Drozdow, N. 1989. “Thinking that is intuitive to the boss must be chartered for the next generation”. Business Week, Newsletter for Family-Owned Businesses, 1(19).
33. Drozdow, N. 1990. Revenues and relationships: Consulting that links business strategy to
34. family process. Presentado en la Conferencia del Instituto de Empresa Familiar.
35. Atlanta, GA.
36. Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke & G. A. Mischke. 2002. “Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession”.
37. Journal of Business Venturing, 17.
38. Dyer Jr., W. G. 1986. Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco, CA. Jossey Bass.

39. IGLESIAS DE USSEL, JULIO (1998a), *La familia y el cambio político en España*, Madrid: Tecnos.— (1998b), «La protección de la familia en España», *Papeles de Economía Española*, n.º 77, p. 224-238.
40. IGLESIAS DE USSEL, JULIO y FLAQUER, LLUÍS (1993), «Familia y análisis sociológico: El caso de España», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n.º 61, p. 57-75.
41. IGLESIAS DE USSEL, JULIO; FLAQUER, LLUÍS *et al.* (1994), «Familia» en Miguel Juárez (ed.) *V Informe sociológico sobre la situación social en España*, Madrid: Fundación Foessa, vol. 1, p. 416-547.
42. HANTRAIS, LINDA (ed.) (1999), *Interactions between Socio-Demographic Trends, Social and economic Policies*, Cross-National Research Papers, Fifth Series, Socio-Demographic Change, Social and Economic Policies in the European Union, Loughborough: European Research Centre.
43. PINO, D. V. (n.d.). Historia Cantón Milagro. Retrieved domingo de febrero de 2013 from <http://historiacantonmilagro.wordpress.com/sintesis-historica-del-canton-milagro/>