

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
SEDE ECUADOR  
PROGRAMA ESTUDIOS ECONOMICOS  
CONVOCATORIA 2008-2010**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS  
SOCIALES CON MENCIÓN EN ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE SUCESION EN EMPRESAS  
FAMILIARES**

**GRACE CAROLINA LEON MACHADO**

**MARZO 2010**

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
SEDE ECUADOR  
PROGRAMA ESTUDIOS DE ECONOMÍA  
CONVOCATORIA 2008-2010**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS  
SOCIALES CON MENCIÓN EN ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE SUCESION EN EMPRESAS  
FAMILIARES**

**GRACE CAROLINA LEON MACHADO**

**ASESOR DE TESIS: SEBASTIAN BURGOS**

**LECTORES/AS: PEDRO MONTALVO**

**MERCEDES ONOFA**

**Noviembre 2010**

**DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron para la finalización de esta tesis. En especial a mis padres y hermanos, testigos de mi crecimiento personal y profesional, que me han dado la fuerza necesaria para cumplir cada uno de mis objetivos en la vida. A mi Padre y a mi hermano Carlos, un agradecimiento especial, porque son quienes han incentivado mi carrera como empresaria, gracias por confiar en mí. A mis colaboradores, por ayudarme y luchar conmigo hombro a hombro para sacar a la Empresa adelante. A mis profesores por brindarme su conocimiento, consejos, y por permitir cuestionarme con cada nueva clase. A mis compañeros del Diplomado y Maestría, especialmente a Ana Torres y Raquel Solís, por ilustrarme con sus experiencias y amistad valiosa.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	7
CAPÍTULO I.....	9
INTRODUCCION.....	9
Revisión bibliográfica .....	12
Enfoque racional.....	14
Enfoque en el fundador.....	15
Planteamiento evolutivo – Enfoque en los ciclos de desarrollo .....	16
Teoría de sistemas .....	18
Teoría de la Agencia.....	19
Enfoque en recursos y capacidades .....	20
Teoría de campo .....	22
Teoría de dirección estratégica.....	23
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEORICO .....	25
1. Planificación para la sucesión .....	29
2. Problemas de agencia .....	37
3. Resistencia de los fundadores a retirarse.....	40
CAPÍTULO III .....	43
LA EMPRESA FAMILIAR EN ECUADOR .....	43
Concentración de las Empresas Familiares: .....	43
Constitución de las Empresas Familiares:.....	44
Formación de los Representantes Legales:.....	45
Edad de los directivos:.....	46
Empresa familiar vs no familiar en ecuador.....	46
Generación de Empleo: .....	46
Fuentes de Financiamiento .....	47
Destino de los Créditos:.....	48
CAPÍTULO IV .....	50
METODOLOGÍA.....	50
Estudio cuantitativo .....	50
Variables e Indicadores .....	50

Encuesta para la recolección de información .....	51
1. Datos generales.....	52
2. Problemas de agencia .....	56
3. Planificación para la sucesión.....	63
4. Retiro de los sucedidos .....	70
CAPÍTULO V .....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
ANEXO 1 .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	87

## RESUMEN

El 30% de las empresas familiares cierran por problemas en los relevos generacionales o sucesión de mando. De acuerdo a la PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup>, las empresas familiares son la forma más común de estructura empresarial en el mundo, genera millones de empleos y aporta significativamente al PIB de las naciones.

Una Empresa Familiar es una fusión del sistema familiar y el sistema empresarial, cuya postura ideológica es la continuidad en manos de herederos o sucesores. Esta continuidad se logra a través de un proceso de transmisión generacional de la empresa, donde el sucesor toma las riendas en tres niveles: propiedad, dirección y control. La idea básica del relevo de mando es preservar el bienestar de la familia a largo plazo. El futuro de la empresa depende de qué tan bien se dé esta transición.

Así la familia dentro de este tipo de empresas es un aspecto de suma importancia, pues cuando está en armonía la empresa no presenta mayores problemas, pero cuando los intereses individuales aparecen, el futuro de la empresa se pone en riesgo.

El inicio de una Empresa Familiar es informal, sin una estructura establecida ni políticas claras. Quienes fundan las Firmas Familiares lo hacen solos, confiando en su capacidad, conocimientos y ganas de crear algo propio, trabajando duro para mantener y consolidar su empresa. Mientras crece la organización la formalización es imprescindible, hay que comenzar a definir puestos, cargos, deberes, responsabilidades, y comenzar a pensar en el futuro de la firma: la sucesión del mando.

El momento de la transición es crítico porque aparecen problemas padre-empleador-empresario, quién a pesar de tener que renunciar totalmente al control de la empresa, no lo hace. Los fundadores tienden a permanecer dentro de la organización, ordenando, controlando y decidiendo, aún cuando los sucesores hayan tomado el mando, lo que ocasiona malestar no solo dentro de la empresa y sus colaboradores, sino también ocasiona fricciones dentro de la familia.

---

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers, en su **Family Business Survey 2007/08**, realizada a pequeñas y medianas empresas familiares en 28 países: Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, México, los Países Bajos, Noruega, Omán, Portugal, Qatar, Arabia Saudita, España, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Turquía, los Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos

Las Empresas Familiares son especiales, justamente por el vínculo afectivo y empresarial que comparten, pero también son especiales porque necesitan una constante renovación y cuidado en su manejo, para mantener en armonía a la familia y a la empresa, cualquier alteración en alguna de ellas ocasiona una alteración en conjunto.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCION

*En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo ni de riqueza...*

*(Gómez, 2007)*

*La mayor parte de la creación de riqueza en la sociedad contemporánea descansa en la empresa. De allí deriva la importancia de su existencia y la necesidad de su estudio. (Cleri, 2007: 34)*

Las empresas son fuente importante para el desarrollo de cualquier país, generan empleos, ingresos, divisas, intercambio comercial, entre otros. Son subsistemas del sistema económico (Cleri, 2007: 111), y por tanto, cualquier acción que se tome con ellas afectará de manera positiva o negativa a la nación 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 las diferencian de las Empresas No Familiares y, en segundo lugar, a sus estadísticas tanto de creación, crecimiento y cierre a nivel mundial.

Entre algunas de las características que hacen que las Empresas Familiares sean especiales, está vínculo familiar con las que se asocian mientras que las empresas No Familiares solo lo hacen mercantilmente, con un relación de duración limitada e incluso con propietarios anónimos (Gallo, 1997: 41). Además, este tipo de empresas se desempeñan en base a las intenciones y valores de los propietarios, pertenecientes a la misma familia, lo que a su vez concibe una ventaja competitiva<sup>2</sup> (Poza, 2005: 6), y que por ende, suponen un sentido de pertenencia a través de la dedicación, compromiso y voluntad para desempeñar el trabajo por parte de cada miembro de la familia que está dentro de la empresa (Gallo, 1997: 23). Esta diferenciación también se apoya en la Visión de la Empresa Familiar o noción de un mejor futuro para la familia a través de la firma (Chua et al., 1999), con lo cual su pensamiento y visión se establece a largo plazo, especialmente en la primera generación que busca el crecimiento de la empresa por medio de la reinversión continua (Gómez, 2005: 30); Otro aspecto diferenciador de

---

<sup>2</sup> Ventaja que una empresa tiene respecto a otras, es única, difícil de imitar y perdura en el tiempo

éstas empresas es que cuentan con una trayectoria de confianza formada por los antecesores, una empresa que ha sobrevivido el relevo generacional logra una buena reputación frente a sus proveedores, clientes y colaboradores. 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: 11)

En cuanto a sus estadísticas a nivel mundial, la relevancia de las Empresas Familiares es indiscutible (Basco, 2006: 36). Aproximadamente el 60% de las empresas del mundo (Vázquez y Prado, 2007), el 50% de empresas de la Unión Europea, el 90% de las empresas latinoamericanas pertenecen a familias. (Vázquez y Prado, 2007) y el 95% de las empresas en los Estados Unidos son Familiares (PricewaterhouseCoopers, 2007). Pese a este escenario, solo el 30% de las Empresas Familiares superan el traspaso de fundadores a sucesores, y de éstas, menos de la mitad logran franquear el paso de segunda a tercera generación (Gallo, 1997: 29). Se añade, además, que la expectativa de vida de las firmas familiares está entre 24 a 30 años, tiempo muy corto y que coincide con la vida útil de su fundador (Gómez, 2006: 50). El cierre de una empresa no implica necesariamente su quiebra, pero sí limita y deteriora las economías de los países, más aún en el caso ecuatoriano donde el 89% del total de firmas se encuentran en manos de grupos empresariales familiares, concentrando al 93% del empleo formal, y cuya riqueza representa el 51% del PIB<sup>3</sup>. Estas estadísticas tienen mayor peso en las micro y pequeñas empresas donde más del 85% son familiares (Stratega, 2008;16).

Con estos antecedentes un estudio con enfoque en estas organizaciones es necesario aunque bastante difícil. En primer lugar, porque no existe una uniformidad en la definición del término “Empresas Familiares”; en segundo lugar, porque existe literatura o investigaciones limitadas sobre firmas familiares en el país, y finalmente, porque existe un tabú en cuanto a la propiedad y manejo de estas empresas.

Dar una definición exacta para Empresa Familiar es complejo. Diferentes autores toman diferentes referencias, por ejemplo, el tamaño de la empresa, el grado de control de la familia, la participación de la familia tanto en la administración como en la

---

<sup>3</sup> En base al estudio realizado por el IDE (Instituto de desarrollo Empresarial del Ecuador) en el año 2007, con base en las 500 empresas más grandes del Ecuador, que excluyen a las empresas públicas (ver bibliográfica)

dirección de la firma, el nivel de desarrollo gerencial y tecnológico, el ámbito geográfico, las generaciones familiares, etc. (Romero, 2006: 131).

Las publicaciones existentes sugieren que las Empresas Familiares son diferentes al resto de firmas, tanto en ámbitos de propiedad, dirección y control, y, por ende, ameritan un estudio especial. La literatura sugiere que la diferencia básica con las empresas no familiares está en su postura ideológica de las familias, pues el objetivo final de este tipo de organizaciones es la continuidad en manos de herederos o sucesores para garantizar un futuro próspero para la familia (Poza, 2005: 6).

Sin embargo, los estudios y publicaciones existentes sobre Empresas Familiares son limitantes al ser realizadas en base a los diferentes conceptos de Empresa Familiar, por lo tanto, no es posible una comparación fehaciente entre estudios y tampoco es posible su extrapolación a las diferentes realidades de cada país.

Al considerar a las Empresas Familiares como una fusión del sistema familiar y del sistema empresarial se debe tomar en cuenta tres componentes que son interdependientes y complementarios uno de otro: familia, propiedad y dirección. Los valores de los propietarios es lo que genera la combinación de estos tres elementos que, dependiendo del contexto, se puede concebir como una ventaja competitiva o como una “fuente de vulnerabilidad” ante el cambio generacional. (Poza, 2005: 6). Por un lado, al manejar de manera profesional los diferentes subsistemas que interfieren en una empresa familiar, se puede lograr mayor competitividad, eficiencia en las diferentes áreas de la organización y como consecuencia una mayor rentabilidad. Caso contrario, un mal manejo de los tres subsistemas crea problemas no solo dentro de la empresa, sino también dentro de la familia, ocasionando tensiones, pérdida de competitividad y por ende pérdida de rentabilidad dentro de la empresa y pérdida del patrimonio familiar dentro del hogar.

Si únicamente la definición de Empresa Familiar tiene varios reparos, es aún más difícil articular la manera en que se debería realizar un proceso de relevo. En este punto crítico para cualquier empresa, las firmas familiares pueden tener mayores problemas al verse involucrados no solo “capacidades” sino afectos. El proceso de relevo generacional, donde los sucesores (familia) son quienes toman el control de la propiedad y dirección de la firma, generalmente se da cuando la empresa está en su

etapa de madurez (20 a 25 años de fundada)<sup>4</sup> y aparentemente es un proceso sencillo- el dueño del negocio entrega la posta a sus hijos, en otras palabras, les hereda la empresa- Sin embargo, la genética no siempre garantiza el buen manejo y dirección de una organización, y es aquí donde comienzan los problemas.

Esta investigación busca determinar cuáles son las causas para las dificultades de sucesión en las Empresas Familiares, mediante la identificación de los problemas de agencia entre familia y negocio, la forma de llevar a cabo el relevo y la resistencia al retiro de las generaciones previas dentro de la empresa.

Este estudio es de suma importancia, puesto que no existe ninguna investigación de este tipo en Ecuador. Con la información recopilada y analizada se busca contribuir a la mejor comprensión de las particularidades de las Empresas Familiares para prevenir el cierre, especialmente, de las pequeñas y medianas firmas que se encuentran en proceso de transición de mando o que piensan hacerlo en un futuro.

### **Revisión bibliográfica**

La Empresa Familiar ha sido uno de los agentes más importantes en los países de economía de libre mercado (Gallo, 1997: 13). Aunque se las suele relacionar erróneamente con empresas pequeñas y poco profesionalizadas (Doderó, 2002), el carácter de la Empresa Familiar no está asociado ni con su tamaño, ni con una industria, ni con algún sector en particular. Como explican Alesia Rodríguez y Leopoldo Martínez en su artículo *Las múltiples caras de las Empresas Familiares* "...no todas las pymes son Empresas Familiares, ni todas las Empresas Familiares son pequeñas y medianas."

Definir "empresa" es algo muy sencillo, pero cuando se trata de dar una definición de "Empresa Familiar" aparecen múltiples respuestas. Los investigadores de la Empresa Familiar no han establecido un conjunto de características estándar para definir claramente a estas organizaciones, lo que hace imprecisa la interpretación de la misma (Ruíz, et al., et al., 2007a: 6). Chua, Chrisman y Sharma, en su trabajo "Defining the Family Business by Behavior" (1999), revisan 250 trabajos sobre firmas familiares, en los cuales, identificaron tres combinaciones cualitativas para su definición, basadas especialmente en la propiedad y dirección: a) familia propietaria y

---

<sup>4</sup> Y donde el fundador se encuentra entre los 55 y 65 años aproximadamente, de acuerdo a los estudios realizados por Miguel Ángel Gallo y por Manuel Bermejo

familia directiva, b) familia propietaria pero no directiva, y c) familia directiva pero no propietaria. También, en base a todas las definiciones revisadas, los autores identifican una lista de propietarios 1) un solo individuo, 2) dos personas, sin relación sanguínea, o casadas, 3) dos personas con relación sanguínea o casadas, 4) un núcleo familiar, 5) más de un núcleo familiar, 6) una familia extendida, 7) más de una familia extendida. Este estudio concluye con la premisa de que, a pesar de las diferentes consideraciones sobre lo que puede ser considerado una Empresa Familiar y sobre quién o quiénes son los propietarios o directivos, la mayoría de escritores acuerdan que, generalizando, cuando un núcleo familiar es dueño de una empresa y al mismo tiempo la dirige, entonces esa empresa es una Firma Familiar

Otras definiciones encajan en esta conclusión. La PricewaterhouseCoopers define a las Empresas Familiares como aquellas firmas en las que al menos el 51% de las acciones pertenecen a una familia, dónde la mayoría de la junta directiva está conformada por ésta y donde los propietarios tienen responsabilidades diarias en el manejo y dirección de la empresa. Miguel Ángel Gallo, titular de la Cátedra de “Empresa Familiar” del IESE Business School, indica que las empresas familiares están definidas únicamente por el hecho de que tanto la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una misma familia y cuya intención es la de preservarla a largo plazo. De igual manera, Manuel Bermejo, director del programa superior de Dirección de Empresas Familiares del IE Business School, insiste en que

Una empresa familiar es aquella en que la familia fundadora posee una participación significativa de su capital, aquella que le permite ejercer el poder, además, generalmente, la familia participa activamente en la gestión mediante la incorporación de algunos de sus miembros a los órganos de gobierno, y, frecuentemente a posiciones directivas, y como fin último, tiene un deseo de continuidad compartiendo unos valores, pues aspira a desarrollar en el futuro un proyecto empresarial bajo su control (Bermejo, 2010)

A pesar de carecer de una definición estándar sobre Empresa Familiar, su estudio se ha extendido y cada vez se están haciendo investigaciones a nivel mundial para comprenderlas. Hollander y Elman (1988) presentan un trabajo donde agrupan los estudios realizados sobre Empresas Familiares y reconocen cuatro corrientes: 1) un enfoque racional, 2) un acercamiento con enfoque en el fundador, 3) un enfoque en las etapas o fases de crecimiento de la firma, y 4) la teoría de sistemas. En base a este estudio, la Universidad de Lleida realiza “A Longitudinal Research About The

Evolution Of Family Firm Concept And Theories Associated” (2007a), donde también se presentan teorías de estudio para las Empresas Familiares, y que tras incluir tres de las teorías de Hollander y Elman (1988) (la Teoría de sistemas, la Teoría del enfoque racional y la de etapas de crecimiento, llamada en este caso Planteamiento evolutivo), presentan: la Teoría de la agencia, el enfoque en los recursos y capacidades, Teoría de campo, y Planteamiento de la dirección estratégica.

### **Enfoque racional**

La unidad de análisis de este enfoque son los objetivos, las funciones y las propiedades estructurales de la organización, no incluyen al comportamiento de los individuos (Hollander y Elman, 1988: 145-6). De esta manera, se considera a la empresa como elemento racional y la familia como elemento irracional.

De acuerdo a Hollander y Elman (1988), los escritores que toman este enfoque lamentan que la firma no sea manejada de manera más *empresarial*; algunos sugieren separar los intereses familiares de los empresariales; otros sugieren anteponer los objetivos empresariales, es decir, pensar primero en la empresa sin tomar en cuenta las obligaciones relacionadas con la familia; y, finalmente existen escritores que consideran que los procesos emocionales de la familia son fuente de *contaminación* dentro de la empresa. Todos estos investigadores, a pesar de reconocer que las Empresas Familiares están compuestas de dos elementos, familia y empresa, hacen un llamamiento a convertir este tipo de organizaciones en firmas No Familiares cuyo motor sea únicamente el económico.

En este enfoque, la familia restringe el logro de los objetivos empresariales, y considera que cuando la parte racional y la irracional chocan, la empresa es la única que pierde, porque el componente no racional toma mayor importancia guiando a sus acciones más por emociones que por la lógica (Ruíz, 2007a: 14; Hollander y Elman, 1988: 148-51).

Sin embargo, esta teoría tiene un limitante como indican Ruíz, Sessarego y Guzmán (2007b) “aquellos que sostienen el enfoque racional, no admiten que la presencia de la familia pueda aportar ventajas a la empresa familiar”.

## **Enfoque en el fundador**

Este enfoque busca explicar el desempeño de las Empresas Familiares a través del estudio de su fundador. En esta teoría, el fundador es quien influye en el destino de la organización, para lo cual, se han analizado sus personalidades, motivaciones y características. (Hollander y Elman, 1988: 148). De acuerdo a varios escritores, el fundador aporta al manejo de la organización con sus propios valores, reglas y propensiones individuales (Bork, 1986; Alcorn, 1982; Collin y Moore, 1970; Danco, 1975; Dyer, 1986). En comparación con los ejecutivos no familiares, los líderes familiares permanecen más tiempo en su cargo, aproximadamente tres veces más tiempo, a causa de los *costos cognitivos* y *barreras psicológicas* para salir de la empresa (Sharma, 2004: 10)

Varios esfuerzos se han hecho para entender el estilo de liderazgo adoptado por los fundadores y sus relaciones con miembros tanto de la familia como externos<sup>5</sup> (Sharma, 2004). Gonzalo Gómez-Betancourt (2006) describe a cuatro tipos de fundadores que "... con su carácter, pueden influir en el rendimiento de su empresa familiar, además de determinar el grado de facilidad o dificultad en el proceso de sucesión.". 1) Los monarcas, presentan un ego familiar<sup>6</sup> y empresarial<sup>7</sup> fuerte, es autócrata, no delegan y no se retiran de su cargo a menos que sea por decisiones de fuerza mayor; 2) Los generales, tienen un ego empresarial fuerte, aún cuando dejan su cargo "voluntariamente", permanecen en alguna área de la empresa, planean su regreso o desvirtúan las decisiones de las siguientes generaciones; 3) Los gobernadores, tienen un ego familiar alto, saben que alguien más puede dirigir la empresa y colaboran en el proceso de sucesión; y, 4) los Embajadores, su ego empresarial y familiar es muy bajo, por lo cual la sucesión se da sin complicaciones, se sienten cómodos con sus vidas y orgullosos de su aporte en la organización, aún cuando reconocen sus limitaciones dentro de la firma.

Otros estudios muestran que el rol del fundador, en el desarrollo, entendimiento, compromiso con la visión, objetivos, cultura, estrategias y toma de decisiones en las

---

<sup>5</sup> Los miembros externos son aquellos funcionarios o colaboradores de la organización que no tienen relación familiar con los propietarios.

<sup>6</sup> Ego Familiar: el hombre que es el centro de consulta de la familia y que toma las decisiones.

<sup>7</sup> Ego Empresarial: Cuando el fundador tiene una gran reputación en el sector en que se encuentra su negocio, es influyente en éste y en la sociedad. Es reconocido, además, por su trayectoria empresarial. (Gómez, 2006)

Empresas Familiares, puede ser visto en términos de cuán central es la posición del fundador entre el grupo de altos directivos de la firma (Kelly, et al., 2000: 3). Para fines de su investigación, Kelly, Athanassiou y Crittenden (2000) consideran tres dimensiones de *centralidad del fundador*: intermediación, cercanía y conectividad. La *centralidad de intermediación* está representada por el poder, cuando la información desde y hasta los miembros del grupo de alta dirección está canalizada a través del fundador. La *centralidad de cercanía* que indica que el fundador es independiente de otros para dirigir al resto de miembros de la alta dirección. Finalmente, la *centralidad de conectividad* que indica el grado de encadenamiento del fundador en el resto de altos directivos influyentes, para acelerar la difusión de los deseos del fundador a través de la red de directivos, así como establecer su visión estratégica.

Un estudio realizado acerca de la influencia del fundador en 367 empresas familiares dentro de Estados Unidos, Francia Croacia e India, determinó que mientras mayor es la influencia del fundador, mayor es la participación en la toma de decisiones en equipo, aumenta la formulación de planes específicos para la sucesión, se dedica mayor tiempo a la planeación estratégica, aumenta el uso de deuda en la financiación, pero, también, disminuye el ingreso a la empresa de miembros externos a la familia (Lussier et al., 2007)

Hollander y Elman (1988) indican que los conflictos en la empresa comienzan cuando los requerimientos del manejo de la firma difieren de las necesidades del fundador, es decir, cuando la organización requiere una administración más formal, donde exista planeación y delegación de actividades, y concluyen con la afirmación de que aunque el fundador es una pieza clave para la creación de la firma, es una sola figura y no el sistema completo. Además refutan esta teoría porque no toma en cuenta factores externos o internos que afectan directamente a la familia y al negocio, igualmente porque se basan en un estereotipo de fundador y, además, consideran que esta teoría está limitada a una generación de hombres-fundadores bajo ciertas condiciones, y por ende que no recoge la realidad de las Empresas Familiares.

### **Planteamiento evolutivo – Enfoque en los ciclos de desarrollo**

Este enfoque parte del análisis de las fases de crecimiento de la empresa, identifica los periodos de estabilidad y transición que ocurren en respuesta a los cambios y

necesidades de la empresa, de la familia y de otros individuos que pertenecen o no a la familia (Hollander y Elman, 1988: 151).

Ruíz, Sessarego y Guzmán (2007a) distingue tres planteamientos en la evolución de la Empresa Familiar: 1) la dimensión de propiedad que relaciona la progresión generacional, 2) la dimensión de familia que incluye la interacción entre la empresa y miembros familiares, y 3) la dimensión empresa que incluye familia, empresa e individuos claves (dentro y fuera de la familia) . Así también, el enfoque de Gersick et al., (1997) parte del modelo de los tres círculos Tagiuri y Davis (1996) colocándolo sobre una línea de tiempo, lo que brinda un modelo tridimensional que incluye la dimensión evolutiva de la propiedad, de la familia y de la empresa. (Ruíz et al., 2007a: 22-5)

La dimensión evolutiva de la propiedad está basada en los trabajos de Ward (1988) como indican Ruíz, Sessarego y Guzmán (2007a). Señalan que las empresas empiezan con un solo propietario, pareja propietaria o con pocos socios. En el primer cambio generacional, estas empresas, se convierten en sociedades de hermanos, al pasar a tercera generación, la firma se convierte en consorcio de primos. En esta dimensión, también se considera la posibilidad de un único sucesor, en cualquier generación, a través de la compra de participaciones del resto de socios.

La dimensión evolutiva de la familia identifica cuatro etapas en el ciclo de vida de las familias, a través de cada una de las generaciones. La primera etapa cuenta con una familia empresaria joven que crea la empresa y que durante los primeros años lucha por sobrevivir; la segunda, describe la expansión y formalización de la empresa para establecerse en el mercado y se analiza el ingreso o no de los hijos a la organización; la tercera es la etapa de madurez, en la cual padres e hijos trabajan juntos, hay un estancamiento del negocio, se comienza a luchar por la cuota del mercado y aparecen problemas en las relaciones de los miembros de la familia, causadas por las diferentes motivaciones u objetivos de los individuos; y, la cuarta etapa es la de la sucesión, donde se decide si se renueva a la organización o se la cierra. (Ruíz, et al., 2007a: 23-5).

De la misma forma, Miguel Ángel Gallo<sup>8</sup>, también explica la Evolución de la Empresa a través de la presentación de una mezcla entre las tres dimensiones evolutivas

---

<sup>8</sup> Miguel Ángel Gallo, profesor ordinario del departamento de Dirección General en el IESE desde 1975, y Titular de la Cátedra Empresa Familiar desde 1987. Miembro de varias asociaciones entre las que se

mencionadas anteriormente, e identificando las etapas y los problemas que se presentan en la evolución de las Empresas Familiares. Según este autor, la primera etapa de la Empresa Familiar es la de creación donde la empresa busca subsistir y crecer, y que dura entre 20 y 25 años. A partir de aquí comienzan a aparecer desafíos correspondientes a la necesidad de implementar nuevas estrategias y nuevos mandos, tanto para segunda y tercera generación. Para estas dos últimas, aparecen desafíos como reestructuración de propiedad, cambios de relaciones e incluso crisis estructurales. (Gallo, 1997; 32-44).

Ruíz, Sessarego y Guzman (2007b) reconocen la importancia del enfoque de ciclo de vida de las Empresas Familiares porque intenta dar cierto dinamismo al conocimiento empírico acerca de estas organización y además, porque tiene mayor relación con temas de sucesión, dirección y prácticas de gestión. Sin embargo, Hollander y Elman (1988) indican los inconvenientes de este enfoque; en primer lugar tiene orientación y limitación en el tiempo, además, explican muy poco la interacción e influencia recíproca de la familia y de la empresa, y finalmente, a pesar de que las fases de desarrollo de una firma son universales, la forma en que una u otra es manejada depende de situaciones específicas y las particularidades de cada empresa.

### **Teoría de sistemas**

La esencia de un sistema es la interacción de las partes integradas, el estudio de cada una de las partes por separado no es suficiente para explicar el todo sistémico (Ruíz, et al., 2007a: 18). Varios autores han mencionado que en la Empresa Familiar existen dos sistemas entrelazados, la familia y la empresa (Ruíz et al., 2007a: 17). Este enfoque considera a la empresa como un sistema abierto que para su sobrevivencia analiza las relaciones e interactividad entre familia y empresa, así como sus valores, reglas y objetivos individuales (Ruíz et al., 2007b: 19; Hollander y Elman, 1988: 156).

La teoría de los sistemas busca estudiar a la Empresa Familiar como un sistema social complejo, en donde cada sub-sistema interactúa y es interdependiente, pero al mismo tiempo mantiene límites que los separan uno del otro (Tagiuri, 1986). Las

empresas No Familiares no cuentan con estos sub-sistemas, pues solo se asocian mercantilmente, como se indicó anteriormente (Gallo, 1997: 41).

La teoría de los sistemas más estudiada, en el caso de las Firmas familiares es la Tagiuri (1996) que se basa en tres elementos “propiedad”, “dirección” y “familia, y se pueden entender, únicamente, cuando las interacciones e interdependencias de los tres subsistemas se estudian como un solo sistema y no cuando se estudia a cada uno aisladamente. (Poza, 2005; 9)

Cada una de las dimensiones o sub-sistemas tienen áreas comunes y áreas separadas y cada miembro de la familia se ubica en alguna de éstas dependiendo de su vinculación con la empresa, es así que se facilita la identificación de conflictos de intereses, pues cada persona tiene diferentes expectativas, motivaciones y objetivos (Amat, 2000: 23).

Cuando no existe una separación entre la esfera familiar y la empresarial, se produce un impacto negativo (Amat, 2000: 21), al enfrentar las diferentes personalidades de los miembros de cada uno de los sub-sistemas con los objetivos empresariales, dificultando el crecimiento de la firma. (Pereyra, 2001).

De acuerdo a la teoría de Tagiuri (1996), la clave para el manejo de las Empresas Familiares es lograr una armonía entre los tres ámbitos –familia, propiedad, dirección-.

Otras teorías de sistemas que se consideran en el trabajo de Hollander y Elman (1988) son las de Davis y Stern (1981) donde se interrelaciona el negocio, la tecnología y mercado, y los procesos familiares. El sistema presentado por Beckhard y Dyer (1983) que incluye la empresa, la familia, el fundador y los mecanismos de gobierno. Otro sistema es el que integra a varios autores, Kepner (1983), Hollander y Elman (1988) y Ward (1987), que indican que la familia es parte integral de la empresa.

### **Teoría de la Agencia**

Una relación de agencia se define a través de un contrato explícito en el que el “agente” (directivo) se compromete a llevar a cabo determinadas acciones a favor del “principal” (propietario). Si ambos son maximizadores de utilidad, se puede creer que el agente no siempre actuará a favor de los mejores intereses del principal, lo cual genera costos de control por parte del principal, de vinculación por parte del agente y costos residuales (Jensen y Meckling, 1976: 6-7). De acuerdo a la teoría de Jensen y Meckling (1976), es

imposible que existan costos cero para asegurar que el agente tomará las decisiones óptimas desde el punto de vista del principal. Sin embargo, varios autores consideran que las Empresas Familiares pueden disminuir estos costos, de manera significativa, porque tanto “principal” como “agente” tienen intereses alineados al pertenecer a la misma familia. (Schulze, et al., 2001: 99)

Jensen y Meckling explican que los problemas de agencia se presentan cuando la propiedad y dirección de la firma están separadas, y cuando se presentan situaciones en que la información es asimétrica (García, 2003), pero, en el caso de las Empresas Familiares los costos por problemas de agencia disminuyen porque tanto propiedad y control están en manos de un mismo individuo o grupo de individuos, lo que hace que el manejo de estas firmas es más eficiente (Jensen y Meckling, 1976).

Otros autores consideran que la Empresa Familiar posee uno de los gobiernos organizacionales más costosos debido a los lazos existentes entre propietarios y agentes (Poza, 2005; 15). Ernesto Poza, en su libro *Empresas Familiares*, señala que las decisiones relacionadas con la diversificación, intensidad de endeudamiento, inversiones, compensaciones, titularidad, entre otras disposiciones estratégicas pueden acentuar los conflictos de intereses o problemas de agencia entre accionistas, directivos de la empresa y miembros de la familia. Además, Schulze, et al., (2001: 102) indican que, aún cuando los propietarios y directivos pueden tener los mismos intereses económicos, existen otros intereses no-monetarios difíciles de medir y ante los cuales los propietarios de la firma pueden tomar diferentes actitudes. Manteniendo el principio de que cada parte busca maximizar su utilidad, en el caso de intereses no monetarios – como por ejemplo el poder distribuido de manera asimétrica, el proceso de sucesión (Sirmon y Hitt, 2003; 6) o el altruismo de los propietarios -, el hecho de buscar el bienestar individual puede limitar o negar el bienestar colectivo dentro de la organización, con lo cual aparecen problemas de agencia causados por variables que no fueron observadas en el modelo de Jensen y Meckling. (Schulze, et al., 2001: 102-3)

### **Enfoque en recursos y capacidades**

Este enfoque sugiere que los logros generados por las firmas son atribuidas a sus recursos (Sirmon y Hitt, 2003: 341). Este enfoque de estudio busca identificar las ventajas competitivas que poseen las firmas familiares por el nexo familia-negocio

(Ruíz, et al., 2007a: 16) y por los recursos que le son inherentes a estas organizaciones (Poza, 2005: 16)

Sirmon y Hitt (2003) identifica a los cinco recursos que otorgan la ventaja competitiva a las Empresas Familiares: capital humano, capital social, capital paciente, la capital de supervivencia y la estructura de gobierno.

El primer recurso, capital humano, incluye conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos (Coleman, 2006). Por el lado positivo, estas empresas cuentan con personal dispuesto, amigable y con profundo conocimiento de la firma (Bermejo, 2010; Donnelley, 1964; Poza, 2005), inclusive, los empleados pertenecientes a la familia suponen un sentido de pertenencia a través de la dedicación, compromiso y voluntad para desempeñar el trabajo (Gallo, 1997: 23). Mientras que por el lado negativo, en ocasiones, el hecho de emplear a familiares puede generar colaboradores poco capacitados, puede limitar el manejo profesional, el desarrollo y desempeño por parte de los miembros no familiares (Sirmon y Hitt, 2003: 4). El capital Humano se convierte en ventaja competitiva cuando es valioso, único, difícil de de imitar y está organizado de manera que los talentos de los individuos puedan combinarse mejorando la eficiencia de las empresas. (Bohlander et al., 2001: 4-5)

El segundo recurso, capital social, es el valor de los aspectos de la estructura social que las personas pueden utilizar para alcanzar sus objetivos (Coleman, 2006: 101). Este recurso proporciona información, conocimientos, actualizaciones tecnológicas, comportamientos emprendedores y otros recursos que complementan a los que la empresa ya posee, lo que permite establecer relaciones más efectivas con proveedores, clientes internos y externos, e inclusive, permite desarrollar capital humano para las siguientes generaciones (Sirmon y Hitt, 2003:5)

Las finanzas dentro de las Empresas Familiares también son únicas. Las Empresas Familiares cuentan con estructuras efectivas para manejar su capital financiero, (Sirmon y Hitt, 2003; 5) de aquí la importancia del tercer y cuarto recurso: capital paciente y capital de supervivencia.

Por un lado, el capital paciente, permite mejorar a la organización a Largo plazo porque los miembros de la familia buscan hacer inversiones sin expectativas de obtener ganancias a corto o mediano plazo, pues entienden las capacidades limitadas del negocio (Poza, 2005: 12). Este tipo de inversión constituye una ventaja competitiva

para las Empresas Familiares al existir una relación directa entre inversores y directivos, al ser los mismos miembros de familia, lo cual permite tomar mejores decisiones estratégicas (Eurofound, 2002: 12) e incentiva al manejo efectivo del capital para servicio de las futuras generaciones (Sirmon y Hitt, 2003; 5).

Por el otro lado, el capital de supervivencia consiste en todos los recursos personales que los miembros de la familia están dispuestos a prestar, contribuir, o compartir para beneficio de la Empresa Familiar (Sirmon y Hitt, 2003; 5). De hecho las familias fundadoras tienen una gran fracción de su capital invertido en sus propias firmas (Crocì, et al., 2009: 10), lo que evita la adquisición de deudas con terceros y limita la entrada de accionistas no familiares.

Finalmente, el quinto recurso, la estructura de gobierno y costos, está basado en la teoría de agencia de Jensen y Meckling (1976) que sugieren que la Empresa Familiar tiene costos de agencia mínimos al ser agente y principal la misma persona o el mismo grupo de personas. Sin embargo Ernesto Poza (2005), Schulze, Lubatking, Dino y Buchholtz (2001) indican que las Empresas Familiares poseen los gobiernos más costosos, en general, a causa de los intereses no monetarios individuales.

Poza (2005) indica que la capacidad que tiene una empresa "... para aprovechar las ventajas competitivas depende de la calidad de interacción entre negocio y familia", para la cual necesitan prácticas administrativas y de gobierno que eviten que cualquier amenaza relacionada con la familia dañe a la empresa (Poza, 2005: 16).

Así, este enfoque en los recursos tiene una gran debilidad y es que según Chrisman et al., (2003) únicamente supone que el objetivo de la empresa familiar es la creación de riqueza a través de la generación de una ventaja competitiva. Las empresas familiares deberían ser medidas con respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar (Sharma et al., 1997).

### **Teoría de campo**

Este enfoque busca complementar a la teoría de los sistemas (Ruíz et al., 2007b: 19), basándose en la teoría de campo de la física de Clerk Maxwell, misma que ha sido aplicada al campo de las ciencias sociales por Kurt Lewin. Según Lewin todos los eventos psicológicos de los individuos están relacionados con el ambiente en el que se encuentra, considerado a éste como una constelación de factores independientes. Así la

teoría de Campo para las Empresas Familiares, explicada por Diane Riordan y Michale Riordan, ven al comportamiento de los propietarios-administradores en el contexto de dos grupos: la familia y la empresa (Riordan y Riordan, 1993: 66-9). Éste es un enfoque alternativo que busca entender las decisiones que se toman en las Empresas Familiares por parte de los propietarios/administradores, ya que se desenvuelven en un ambiente donde buscan alcanzar los objetivos empresariales y familiares al mismo tiempo (Ruíz et al., 2007a: 19).

La teoría de campo explica que el espacio o ambiente está dividido en subregiones con valencias positivas o negativas, dependiendo si atrae o repele. En la teoría de campo de Lewin se encontró tres tipos de situaciones de conflictos, que se pueden extrapolar para la teoría de campo de las Empresas Familiares : 1) cuando el individuo esta en medio de dos valencias positivas, está atraído por ambas fuerzas, pero el acercarse a una se ve forzado a alejarse de la otra (sin desearlo); 2) cuando el individuo está entre dos valencias negativas, se resiste a acercarse a cualquiera de ellas; y, 3) cuando el individuo se enfrenta a dos fuerzas opuestas, valencia positiva y negativa. (Riordan y Riordan, 1993: 68).

Riordan y Riordan (1993) explican que en el caso de las empresas familiares, el dueño se encuentra en medio de dos valencias positivas, familia y empresa. Los problemas ocurren cuando las normas de familia y empresa están en conflicto, lo que no ocurre en las empresas no familiares. De esta manera, cuando el propietario dirige su comportamiento hacia cualquiera de las subregiones, las oportunidades o necesidades de la otra se ven ignorados.

En este enfoque ve tanto a familia y empresa como un solo sistema, porque los individuos toman decisiones en un espacio vital que incluye simultáneamente todos los grupos (Riordan y Riordan, 1993: 76). Los autores consideran que aquellas teorías que separan el ambiente familiar del ambiente empresarial ignoran la realidad.

### **Teoría de dirección estratégica**

Los procesos de administración estratégica para cualquier empresa, son similares, porque tienen que ser formulados, implementados y controlados de acuerdo a los objetivos planteados. En éstos últimos, así como en las personas que intervienen en los

procesos, radica la principal diferencia entre firmas familiares y no familiares (Sharma, et al., 1997: 3-4).

Los autores que han estudiado esta teoría dan una nueva definición a la Empresa Familiar, destacando los objetivos y estrategias de la firma, pero sin descartar la influencia de los valores e intereses de la familia. Así, la definen como:

... aquella que está gobernada y/o dirigida de forma sostenida y con simultaneidad de generaciones, para conformar y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa sostenida por los miembros de una misma familia o de un pequeño número de familias (Ruíz, et a., 2007a: 25-6; Sharma, et al., 1997)

Esta teoría difiere del enfoque racional porque no insiste en la separar a la familia de la empresa, al contrario, *acomoda* a la familia y a sus diferentes formas de influencia en cada una de las partes del proceso estratégico, y también incluye sus valores e intereses dentro de los objetivos y metas de la empresa (Sharma, et al., 1997: 2-5). La clave, de acuerdo a Sharma, Chrisman y Chua (1997), es entender la influencia familiar y aprovechar las ventajas que transmite así como enfrentar sus debilidades.

Este es un nuevo campo de estudio y la literatura no ha logrado consensuar el tipo de estrategias más efectivas para las Firmas Familiares (Sharma, et al., 1997: 8), faltan estudios empíricos en los cuales se logre determinar, a ciencia cierta, que tipo de estrategias diferencian a las Empresas Familiares de las No Familiares, así como identificar cuáles son las estrategias o los planes que diferencian a las Empresas Familiares exitosas de las no tan exitosas.

## **CAPÍTULO II MARCO TEORICO**

“Un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta”

*Frase popular*

La mayoría de organizaciones nacen como pequeñas empresas, posteriormente, estas crecen y se desarrollan pasando de una generación a otra, transmitiendo valores y patrimonios, así como oportunidades para su desarrollo (Gallo, 1997: 13). Aún así, su presencia disminuye con el paso del tiempo y conforme aumentan de tamaño. Como indica Miguel Ángel Gallo<sup>9</sup> nacen muchas Empresas Familiares, disfrutan de un periodo de crecimiento que dura aproximadamente 20 años (Gallo, 1997: 29), tiempo equivalente a la vida útil del fundador (Beckhard y Dyer, 1983), pero entre los 25 y 75 años la mayoría de estas firmas desaparecen. (Gallo, 1997: 29).

La continuidad en las empresas familiares, como apunta el “Family Business Institute”<sup>10</sup>, es uno de los temas más importantes a ser tratados. 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: 4-10), y cuya finalidad es llevar a la familia, dirección y propiedad del estado “presente” a un estado “futuro deseado”, considerando a cada subsistema tanto en lo individual como en conjunto (Poza, 2005; 218), 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: 53). El hecho de que pocas Empresas Familiares sobrevivan a la primera generación es universal e independiente del contexto cultural o del

---

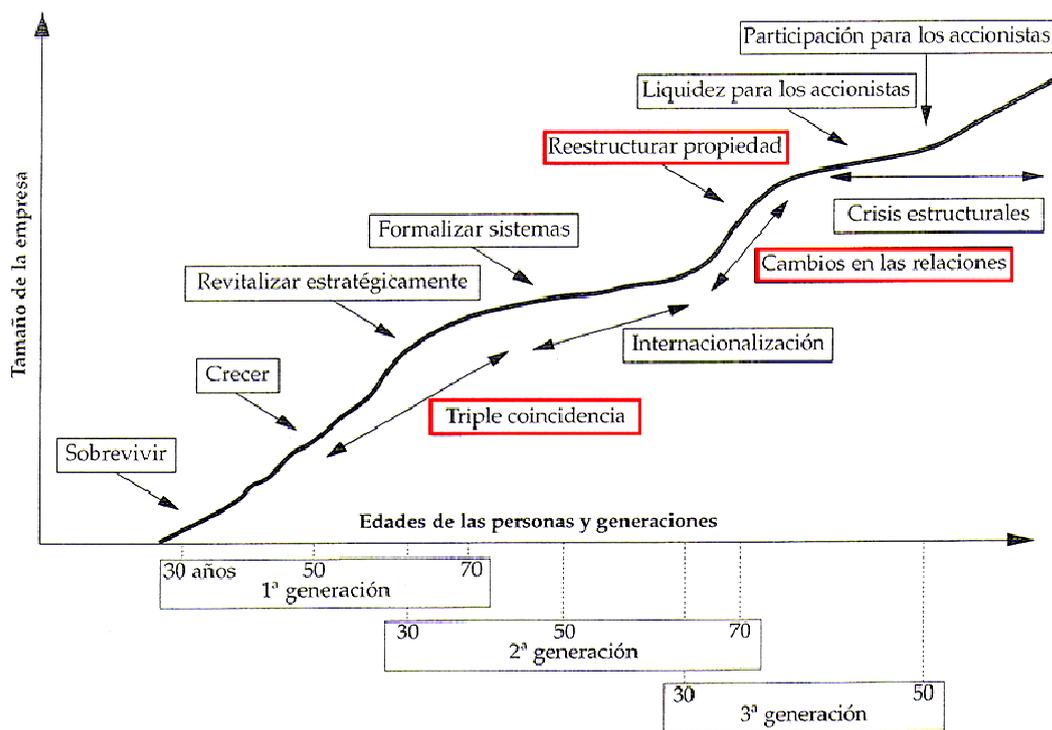
<sup>9</sup> Miguel Ángel Gallo es profesor ordinario del Departamento de Dirección General del IESE y titular de la cátedra de Empresa Familiar, así como Director del Programa Doctoral y del Departamento de Dirección General. Es miembro de la European International Business Association, Strategic Management Society, The Family Firm Institute,, Editorial Board of the Family Business Review y Executive Board Member de la Family Business Network. Autor de artículos, ponencias y documentos de investigación sobre la Empresa Familiar, órganos de Gobierno y sistemas de organización. Consultor de Empresas Familiares a nivel mundial.

<sup>10</sup> El Family Business Institute es una empresa de servicios de consultoría, dedicada a educar a personas involucradas con Empresas Familiares sobre sus necesidades, no solamente en el aspecto financiero, sino también en cuanto a su operación y gestión. Además, facilitan información sobre estudios, artículos y guías realizados por ellos.

ambiente económico o de negocios. En el artículo “sucesión en la empresa familiar” (Gallo, 1997: 53-55) se plantea que la sucesión es un proceso difícil de largo plazo, porque mezcla la vida de las personas, la evolución de las relaciones familiares y aspectos de la dirección de la empresa. Cucculelli y Micucci en su estudio “family succession and firm performance: evidence from Italian Family Firms” (2008) indican que aquellas características beneficiosas en toda empresa familiar parecen desvanecerse cuando la propiedad y dirección están repartidos entre varios miembros familiares.

Para el análisis de las Empresas Familiares es útil identificar la etapa del ciclo de vida en que se encuentran y sus necesidades en cada una de ellas. Miguel Ángel Gallo presenta un gráfico basado en la teoría de la Evolución donde se mezclan las dimensiones de propiedad, familia y dirección.

CUADRO 2.1  
EVOLUCIÓN DE LA EF



(Gallo, 1997: 31)

Según este autor, la primera etapa de la Empresa Familiar es la de *creación*, en donde las Empresas Familiares son establecidas a partir de una necesidad, sea económica, de independencia, filiación o seguridad para el futuro. El fundador dedica

entre 20 y 25 años, después de lo cual la empresa comienza a madurar y aparecen desafíos que requieren nuevos mandos (Bermejo, 2010).

Cuando la empresa está en la etapa de maduración se presenta la *sucesión*, dónde los herederos son quienes toman el control de la propiedad y dirección de la firma. Aparentemente, el proceso de relevo generacional es sencillo porque el dueño del negocio les hereda la empresa a sus hijos. Pero en esta transición aparece “la triple coincidencia” que es la etapa en la cual se presentan tres problemas relacionados con la sucesión.

*La triple coincidencia* se da porque la primera generación ha destinado todos sus esfuerzos al crecimiento de la organización y no a su diversificación, generando estancamientos y disminución de ventas. Para entonces, la empresa necesita una *revitalización estratégica*<sup>11</sup>, pero la capacidad y el liderazgo de los mandos ya están en declive (primera coincidencia). Al destinar tanto tiempo a la dirección de la firma, el fundador tiende a no asumir riesgos porque sus necesidades han cambiado con el tiempo (segunda coincidencia). Finalmente, el hecho de heredar la empresa implica el pago de impuestos elevados, dinero que no podrá reinvertirse en la revitalización estratégica antes mencionada (tercera coincidencia) (Gallo, 1997: 32-5).

Conforme ingresan las nuevas generaciones a la organización se presentan otras necesidades, como el *cambio de relaciones* y la *reestructuración 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: 42-4).

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 Firmas Familiares no crecen y tienen una vida corta. De este análisis resultan *Las Trampas de la Empresa*

---

<sup>11</sup> Revitalización estratégica es el re formular, implantar y evaluar nuevas decisiones para que la empresa logre sus objetivos. Con el tiempo la empresa cambia y por ende su dirección estratégica, es decir, la empresa debe adaptar nuevos mecanismos para hacer las cosas en base al tiempo y lugar donde se encuentra.

*Familiar* que son causas difíciles de identificar, aceptar, solucionar y por lo tanto, según este autor, son las de mayor peso para la alta mortalidad de las Empresas Familiares en el mundo (IESE, 2006; 17-22).

Así, Gallo define a la primera trampa como la *confusión entre propiedad y capacidad para dirigir*. Aún cuando al inicio de la Empresa Familiar estos dos aspectos van de la mano, el hecho de que los sucesores o herederos tomen la posta no garantiza que posean las capacidades adecuadas para la correcta dirección de la organización.

La segunda trampa es *confundir los flujos económicos en la Empresa Familiar* que tiene que ver con la falta de seguimiento a las reglas del mercado tanto en remuneraciones, renta de capital y capitalización, que pueden ubicar a la empresa en situaciones irreales de liquidez y rentabilidad.

La tercera es *Confundir los lazos de afecto familia-empresa*. Tanto familia y empresa tienen características específicas; sin embargo, es común en las Empresas Familiares que se sobrepongan unas a otras, por ejemplo, el traspaso de la “democracia familiar”<sup>12</sup> al mundo de la empresa o la falta de exigencia en los resultados profesionales para evitar conflictos familiares. Esta confusión se origina por el mal entendimiento de lo familiar y de lo empresarial.

La cuarta trampa es el *Retrasar innecesariamente la sucesión*. Esto se presenta porque en la mayoría de Empresas Familiares no se preparan a los sucesores para asumir el reemplazo en la dirección, por el temor de los fundadores a quedarse sin patrimonio, a la dificultad para elegir al sucesor o a la negación a retirarse (Gómez, 2006: 47-9).

Finalmente, Miguel Ángel Gallo indica que la peor de las trampas es *creerse inmune al resto de trampas*. Sin embargo, Betancourt (2006) incluye una sexta trampa identificada como la de *confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección*. Al nacer y desarrollarse una Empresa Familiar los órganos de gobierno y de dirección de la empresa se mezclan, concentrándose en el fundador. La falta de distinción entre propiedad y administración, especialmente en la primera y segunda generación, hacen difícil la creación del “mayor bien común”<sup>13</sup> para la familia y para la empresa.

---

<sup>12</sup> Iguales derechos y deberes e igualdad en el trato de cada miembro de familia.

<sup>13</sup> Continuidad de una firma rentable en manos de la familia

En base a la identificación de las necesidades de las Empresas Familiares durante su ciclo de vida, tomando en cuenta las trampas en las que pueden caer y mediante la revisión de varios artículos, libros y estudios especializados en este tipo de organizaciones, se pueden identificar las causas para los problemas que ocasionarán su cierre después de una sucesión. De esta manera, para efectos de esta tesis, estas causas se dividirán en tres grandes grupos: Falta de planificación para la sucesión, problemas de agencia y resistencia al retiro del predecesor.

### **1. Planificación para la sucesión**

*“Si la familia ha de permanecer efectivamente vinculada a su empresa, debe ponerse de manifiesto una visión coherente de los propietarios” (Ward, 2006 a; 44)*

En el estudio *Making a difference. The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08, (2007)* se muestra que el 25% de sus encuestados<sup>14</sup> esperan transferir su empresa en los próximos 5 años. De estos, el 51% mantendrá la empresa en manos de la propia familia<sup>15</sup>. Sin embargo, de todas las compañías entrevistadas, el 52% no tienen planes de sucesión y el 48% restante tiene planes limitados y para ciertos puestos directivos. De este último grupo, menos de la mitad han escogido a su sucesor.

La encuesta realizada por *Laird Norton Tyee*<sup>16</sup> posee resultados similares. De las 200 empresas familiares entrevistadas, dentro de los estados de Washington, Idaho y Oregón, el 88% piensa que sus negocios estarán controlados por su familia dentro de los próximos 5 años; a pesar de esto, la cuarta parte de los entrevistados indicaron haber invertido poco o ningún tiempo en la realización de un plan de sucesión.

La dirección estratégica o planeación estratégica<sup>17</sup> se encarga de formular, implantar y evaluar las decisiones de la empresa a través de distintas funciones o

---

<sup>14</sup> La encuesta cubre pequeñas y medianas empresas en 28 países: Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, México, Los Países Bajos, Noruega, Omán, Portugal, Qatar, Arabia Saudita, España, Sudáfrica, Suiza, Suecia, Turquía, Los Emiratos Árabes Unidos, Reino unido y los Estados Unidos, con un total de 1,454 entrevistas.

<sup>15</sup> Aunque en el caso norteamericano este porcentaje alcanza el 84%

<sup>16</sup> La Laird Norton Tyee es una empresa de líder en manejo de empresas familiares en Estados Unidos, durante 40 años.

<sup>17</sup> El término “Planeación Estratégica” se origina en los años 50, y se populariza en los 60s y 70s. El término “Dirección Estratégica” es usado en el ámbito académico, mientras que en el ámbito empresarial es más común el término “Planeación Estratégica”. (David, 2003)

actividades que le permitan lograr sus objetivos (David, 2003: 5). En el caso de la sucesión en la Empresa Familiar, una planeación estratégica establecerá decisiones también estratégicas que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia<sup>18</sup> (Negreira del Rio y Negreira del Rio, 2007; 10), cuya finalidad será lograr mayor probabilidad de éxito tanto para la familia como para la firma (Ward, 2006 a; 47).

Los estudios presentados previamente confirman la importancia de una Planificación para la sucesión. La PriceWaterhouseCoopers indica que la mayor razón de cierre de negocios después de una generación es la falta de planificación. Consideran que un buen plan de sucesión señala los criterios para decidir cuándo un sucesor está listo para enfrentar sus tareas; además, elimina las preocupaciones del fundador o generación saliente sobre la transferencia de la empresa a otra persona; delimita un espacio de tiempo; y reconoce la importancia de la capacidad administrativa y de dirección, antes que los “derechos familiares”. (PriceWaterhouseCoopers, 2007; 25). Igualmente, la Laird Norton Tyee (2008; 6) señala que un Plan de Sucesión va más allá de simplemente escoger al nuevo líder de la Empresa Familiar, es un documento en donde se identifican las habilidades y capacidades para dirigir el negocio, explica cómo preparar a los sucesores para administrar a la empresa, y además genera confianza en toda la compañía de que el negocio continuará próspero aún cuando existan cambios.

De acuerdo a Miguel Ángel Gallo, los procesos de sucesión están conformados por 4 áreas: la preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones empresa-familia, y la jubilación - retiro del predecesor (Gallo, 1998; 22 - 4).

### **Preparación de los sucesores**

El sucesor es la persona, generalmente miembro de la familia, que tomará las riendas de la Empresa Familiar una vez que el líder haya cumplido su ciclo dentro de la firma. La literatura recomienda escoger a la persona más idónea para asumir y cubrir las necesidades estratégicas de la compañía (Poza, 2005) (Amat, 2000) (Gómez, 2006)

---

<sup>18</sup> Subsistemas del modelo de sistemas de Tagiuri y Davis

(Gallo, 1998). El proceso de decidir quién será el sucesor en una Empresa Familiar es importante y puede tomar varios años.

Cuando el sucesor es miembro de la familia su preparación debe incluir el desarrollo de la persona y su instrucción formal (Gallo, 1998; 26-59). La carencia de cualquiera de estos aspectos hace que la empresa se fraccione y la sentencien a su cierre (Gómez, 2006: 58-60).

La preparación humana se basa en inspirar principios y valores en los sucesores. Los padres deben inculcar a sus hijos virtudes como tenacidad, prudencia, sinceridad, lealtad e integridad. Los predecesores enseñan a través de incentivar a los hijos a cumplir con sus compromisos y a aceptar las consecuencias de sus actos, positivas o negativas. Además, para introducir la Empresa al ambiente familiar, los padres deben brindar una visión positiva de la firma, deben mostrarla como una actividad que ayudará a los hijos en su desarrollo personal, mediante la ejecución de un trabajo significativo (Gallo, 1998: 27-32).

La preparación formal incluye estudios teóricos y experimentales. En cuanto a los estudios teóricos, los sucesores deben poseer conocimientos de dirección estratégica, de comportamiento humano, de análisis de mercado, de finanzas y costos, e inclusive de tecnologías propias del producto o servicio que ofrece la firma (Gallo, 1998: 32-7). Para los conocimientos experimentales varios autores (Gallo, 1998) (Poza, 2005) coinciden en que es importante el desarrollo profesional del sucesor fuera de la empresa para adquirir nuevos conocimientos y la dedicación parcial a la ejecución de tareas dentro de la empresa para que la conozcan.

Algunas de las características de un buen sucesor son conocer bien el negocio, tener el gusto y el deseo para dirigirla, contar con la orientación responsable de la generación anterior, asesores y de un consejo de administración, tener buenas relaciones y capacidad para adecuarse a los demás, contar con el apoyo de directivos competentes externos, haber ganado el respeto de empleados, proveedores, clientes y miembros de la familia, contar con habilidades y capacidades que satisfagan las necesidades estratégicas del negocio y, principalmente, que respeten el pasado y enfoquen sus energías en el futuro de la empresa y de la familia (Poza, 2005; 49)<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Cuadro adaptado de John Davis "Successor Development", presentado en la reunión del International Family Enterprise Institute en Montreal, 1998

La mala elección del sucesor se origina por el deseo de mantener la continuidad de la empresa en manos de la familia (Amat, 2000: 71-5) y por situar a personas en posiciones de alta responsabilidad directiva por el hecho de llevar un apellido (Bermejo, 2010). Existen casos en los que herederos toman las riendas del negocio a pesar de carecer de la habilidad para contribuir al buen desempeño del mismo, u otros en los que se ejerce algún tipo de presión sobre los hijos para tomar dichos puestos directivos por *deber* más que por *deseo* (Barbeito et al., 2004: 32). Cualquiera de estos casos ocasiona el peligro de cierre de la empresa y son origen de crisis de personalidad y estados depresivos en los mandos entrantes.

Es natural que los padres deseen que sus hijos continúen con lo que ellos iniciaron, pero cuando esto supone el ingreso irrestricto de los hijos a cargos importantes, se produce, quizás, una pérdida rápida de competitividad, y por tanto, de valor de la empresa. (Dodero, 2002; 25)

El aspecto primordial es entender que esta preparación de los sucesores es un proceso de desarrollo de diversas cualidades para dirigir una empresa, proceso que puede tardar varios años. “En el terreno de la preparación de sucesores, lo urgente es enemigo de lo bueno” (Gallo, 1998: 39)

### **El desarrollo de la empresa**

En una empresa de primera generación es normal que las responsabilidades de gobierno y dirección sean manejadas por una sola persona (Poza, 1998: 83), es decir, que tengan una estructura organizacional personalista<sup>20</sup>, no posee una definición de responsabilidades explícita, tiene una limitada formalización en procesos estratégicos y de control, y tiene una ambigüedad de funciones (Amat, 2000; 65-70).

Una empresa familiar que ha pasado su primera generación ya no depende sólo de su fundador. Conforme la familia y la firma crecen, el proceso de planificación debe contar con la opinión del resto de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, tal como indica la teoría de los sistemas de Davis y Tagiuri y como concluye en el estudio de la Laird Norton Tyee Northwes Family Business.

---

<sup>20</sup> Las decisiones están centradas en el fundador, y por tanto, la empresa tiene una elevada dependencia en él.

A medida que la organización adquiere mayor complejidad y dimensión es recomendable descentralizar las decisiones de manera progresiva (Amat, 2000: 136). Al crecer empresa y familia se tiene que comenzar por re-estructurar responsabilidades, profesionalizar los sistemas de dirección de la empresa y establecer órganos de gobierno y de dirección (IESE, 2006: 62).

La estructura de responsabilidades directivas consiste en definir los puestos directivos y las personas que van a desempeñar estos cargos. En las Empresas familiares se observa que durante el proceso de sucesión se mantienen las estructuras tradicionales manejadas por personas con características similares a las del Fundador, inclusive en edad. Para lograr una transición exitosa los cambios en las responsabilidades directivas se deben dar con antelación y se deben considerar aspectos como determinar grupos de responsabilidades<sup>21</sup>, niveles de autonomía<sup>22</sup>, y establecer modos de coordinación entre directivos (IESE, 2006: 66).

Los sistemas de dirección son herramientas que permiten lograr los objetivos dentro de la empresa; durante la primera generación suelen ser muy informales y sobreentendidos. La profesionalización de estos sistemas<sup>23</sup> implica que se vuelvan explícitos, claros, aceptados y aplicados con autoridad para permitir que la nueva generación logre un manejo más ordenado y objetivo de la firma, de sus miembros y de su estrategia (Gallo, 1998; 65-81); además, evita que la firma caiga en las trampas de la Empresa Familiar citadas anteriormente.

Por otro lado, también es importante que mientras crezca la empresa, aumenten los propietarios y la familia, se considere el establecimiento de órganos de gobierno y dirección como un consejo de administración, un comité de dirección y una junta general de accionistas, organismos que administren y fiscalicen a la firma y a sus responsables (Bermejo, 2010).

El *consejo de administración* es el representante institucional de la firma (Bermejo, 2010) que permite a profesionales capacitados tener la autoridad para

---

<sup>21</sup> La agrupación de responsabilidades tiene que ver con la creación de departamentos, funciones, o tareas directivas, estableciendo a los responsables de llevar a cabo cada actividad.

<sup>22</sup> Grado de libertad para la toma de decisiones

<sup>23</sup> Entre los sistemas de dirección más importantes de la firma se incluyen sistemas de información y comunicación, sistema de rendición de cuentas, sistema de desarrollo profesional y promoción, sistema de evaluación de cualidades –conocimientos y actitudes, y sistema de remuneración fija y variable (Gallo, 1998; 75-82)

supervisar la dirección estratégica de la firma, para tutelar el desarrollo del equipo directivo y para garantizar la veracidad de la información (Gallo, 1998: 86). En el campo del relevo generacional, el consejo de administración se encarga de preparar a los sucesores.

El *comité de dirección* formula las estrategias, controla su implantación y apoya a la dirección de la empresa, mientras que la *junta general de accionistas* analiza y resuelve temas sobre el desempeño de la sociedad a partir de la información financiera presentada por el directorio (Doderó, 2002: 124).

Vale resaltar que empresas de primera generación, con un solo propietario, el crear y formalizar este tipo de organismos intra-empresa queda fuera de discusión. Sin embargo, al pensar en el futuro de la firma y en su crecimiento, se debe comenzar a considerar estos aspectos que brindarán seguridad a la continuidad de la empresa y al patrimonio familiar.

### **Desarrollo de las relaciones Empresa-Familia**

Durante la sucesión, el mando saliente no se preocupa por cómo quedarán las relaciones familiares en el futuro. Cuando el sucesor toma la posta, se encuentra con que no solo debe dirigir una empresa, sino que también debe ingeniárselas para reorientar las relaciones familiares (IESE, 2006: 71).

La sucesión, como indica Miguel Ángel Gallo, no es solo el proceso de cambios estructurales, de responsabilidades y de personas que gobiernan la organización. La sucesión incluye el cambio en las relaciones de los miembros de la familia y de la empresa (IESE, 2006: 69), las que se constituyen como fuentes importantes de conflictos. (Kohlrrieser, 2006: 119)

Al presentarse estos cambios, cada uno de los miembros de la familia y accionistas tendrán relaciones diferentes con la empresa<sup>24</sup> (Gallo, 1998) (Davis y Tagiuri; 1996), que deberán ser manejados cuidadosamente. La habilidad de los miembros de la familia para enfrentar y resolver cualquier dificultad está dada por sus valores y cultura (Kohlrrieser, 2006: 121). Pero para desarrollar esta habilidad, la familia y la empresa deben establecer límites entre la una y la otra.

---

<sup>24</sup> Dependiendo del área en que se encuentren dentro de la Teoría de sistemas de Tagiuri y Davis

Las relaciones organizacionales y familiares deben cumplir con 5 requisitos: los miembros deben tener deseo de pertenencia, deben estar comprometidos con metas comunes, deben comunicarse entre sí con respeto mutuo, deben ser capaces de demostrar un liderazgo creativo y deben tener máxima auto disciplina (Kohlrieser, 2006: 123).

El órgano que controla este tipo de relaciones es el *Consejo de Familia*, conformado únicamente por miembros de la familia (Bermejo, 2010). Este consejo ayuda a mantener el carácter de Empresa Familiar a través de la orientación y conducción de las relaciones de la familia con la empresa (Gallo, 1998: 70). Ayuda a la comunicación entre los miembros de la familia, facilita que se comprenda y apoye la estrategia empresarial, informa sobre la marcha de la organización y elabora el protocolo familiar<sup>25</sup> o “reglas de juego” (Bermejo, 2010).

El protocolo familiar es un documento donde se establece la forma de manejar las relaciones familia-empresa, y en el que se renueve el compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando los valores que la distinguen (Ward, 1991). Entre los temas que se deben tratar en un Protocolo Familiar se cuentan: a) el por qué del protocolo, b) los valores de la empresa, c) la filosofía del negocio familiar, d) la formulación estratégica -misión, visión, objetivos, estrategias-, (Dodero, 2000: 231), e) asuntos de relación familia y empresa – ingreso de miembros de familia y familia política a la firma, sucesión y transición generacional, f) asuntos de relación familia y propiedad - políticas de dividendos y financiamientos, definición de los órganos de gobierno y sistemas de dirección, temas como transferencia de acciones (Dodero, 2002: 231) - (Bermejo, 2010) y, finalmente, g) se deben establecer mecanismos para resolución de conflictos.

El desarrollo de las relaciones empresa-familia, a través de un *Consejo Familiar*, es de vital importancia porque evitan que los problemas familiares trasciendan a la empresa y colabora para que la Familia se interese en dar continuidad a la firma manteniendo su cultura y valores (Dodero: 2002: 221)

---

<sup>25</sup> El Protocolo Familiar es un documento que regula la relación entre la familia y la empresa, y establecen criterios para la incorporación a la firma de miembros de la familia, regulan el papel de la familia política, anticipan decisiones, entre otros

## **El retiro y jubilación del predecesor**

El retiro de predecesor, es la última etapa de la Planificación de la sucesión. Como indica Gallo (1999)

El retiro no debería interpretarse como una situación de inactividad, sino que debería entenderse como desarrollar otras ocupaciones, posiblemente – cuanto más se avance en edad – con menor intensidad, pero ocupaciones auténticas.

La forma de lograr el retiro se basará en hacer comprender al sucedido que, una vez fuera del puesto directivo, éste puede dedicarse a diferentes actividades, incluso dentro de la misma organización, como la difusión e implantación del protocolo familiar.

Los autores Negreira del Rio indican que un proceso de planificación se puede dividir en a) planificar la transmisión de la gestión, que incluye aspectos como asegurar el liderazgo, asegurar el gobierno y asegurar la estabilidad institucional; y b) planificar la transmisión de la propiedad (Negreira del Rio y Negreira del Rio, 2007; 11).

### **Planificar la transmisión de la gestión**

El cambio de dirección puede ocasionar resistencia en las personas que trabajan en la Firma Familiar porque incluye un estilo de dirección distinto al del predecesor. Para *asegurar el liderazgo* y evitar problemas, el sucesor debe tener la capacitación profesional y personal que el puesto y la empresa exigen, sin que esto implique que el sucesor deba ser, necesariamente, miembro de la familia.

Para *asegurar el gobierno* se requiere operar correctamente los órganos de gobierno que representan los intereses de familia y accionistas, a través de un consejo de administración activo, eficaz y comunicativo. Para *asegurar la estabilidad institucional* se instauran órganos y leyes que permitan controlar y pedir el rendimiento de cuentas a quienes rigen y gobiernan la empresa familiar<sup>26</sup>.

### **Planificar la transmisión de la propiedad**

La transmisión de la propiedad de la empresa debe ser diseñada y ejecutada de la mejor manera. Incluye aspectos sobre qué, a quién y cómo se desea entregar la empresa. El

---

<sup>26</sup> Se recomienda que este mecanismo de contrapeso sea manejado por consejeros independientes mediante su peso en el consejo de administración y su papel de vigilante en el cumplimiento de las normas de un buen gobierno empresaria.

heredar una empresa implica asumir el rol de empresario, para lo que se necesita tener la capacidad y talento de llevarlo a cabo. Para evitar desintegrar el patrimonio familiar, a medida que crece la familia y cambian las generaciones, los autores recomiendan protegerse a través de un “holding familiar”.

Negreira del Rio presenta otro aspecto para planear la sucesión, la misma que definirá el éxito o el fracaso de la sucesión: la educación de las siguientes generaciones en valores y principios característicos de la familia empresaria. De aquí, que se insista en la educación tanto personal como en lo profesional, para lograr el beneficio familiar y empresarial común.

En conclusión, la sucesión no es un proceso improvisado que debe resolver los mandos que vengan en el futuro, al contrario, significa formar uno o más sucesores así como un equipo directivo que estén en capacidad de desempeñar sus actividades y afrontar sus responsabilidades, de manera que mejoren el desempeño de la organización (IESE, 2006: 55-57). El desarrollo de un Plan Estratégico puede ayudar a hacer más explícitas las conexiones entre la visión de los propietarios y el potencial estratégico de la empresa (Ward, 2006 a; 42-3), mediante la inclusión de los planes de empresa y familia, aún cuando estos sean independientes (Dodero, 2001; 26).

## **2. Problemas de agencia**

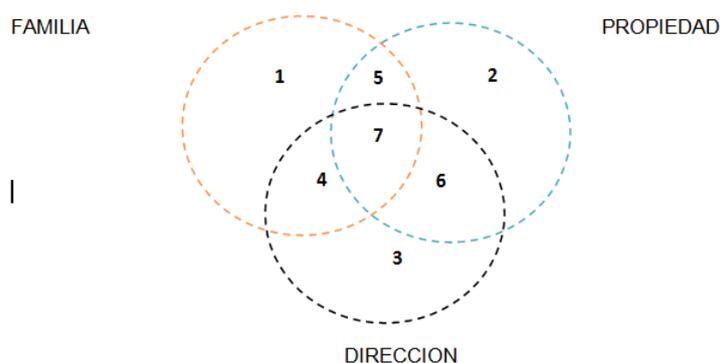
El estudio de la *PricewaterhouseCoopers* (2007) muestra que el 17% de las empresas con “planes de sucesión” consideran que los puntos tratados en el mismo *pueden* ocasionar tensiones dentro de la familia, un 7% *no sabe* las repercusiones del plan dentro del círculo familiar, y para otro 7% el contenido del plan de sucesión le es indiferente a la familia.

Se señala que las Empresas Familiares tienen grandes ventajas en relación a las Empresas No Familiares, pero, éstas se convierten en desventajas cuando se pierde la armonía familiar y el enfoque empresarial (Amat, 2000; 65). Cuando la Empresa Familiar crece, también lo hace la familia y por ende los grupos de interés (Poza, 2006; 114).

El problema de agencia indica que las personas, al ser por naturaleza egoístas, tendrán conflictos de intereses de diferente tipo cada vez que interactúen con otros grupos, incluyendo familia, corporaciones, asociaciones y otras organizaciones sociales

(Jensen, 1994: 12). La teoría de los sistemas de Davis y Tagiuri (1996) facilita la identificación de conflictos de intereses a partir del estudio de la interacción entre “propiedad”, “dirección” y “familia”, pues cada persona tiene diferentes expectativas, motivaciones y objetivos (Amat, 2000: 23).

CUADRO 2.2



Teoría de los sistemas de Davis y Tagiuri (1996)

Cada miembro involucrado en una Empresa Familiar se ubica en alguna de las áreas de los subsistemas. Es así que En base al cuadro 2.2 se identifican a las personas a que tienen relación directa o indirecta con la empresa y sus motivaciones.

CUADRO 2.3

<b>Motivaciones de los miembros familiares de acuerdo a su posición dentro de la familia y empresa</b>				
<b>AREA</b>	<b>FAMILIA</b>	<b>PROPIETARIO</b>	<b>TRABAJA EN LA EMPRESA</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>
1	SI	NO	NO	preservar la tendencia por la unión familiar
2	NO	SI	NO	obtención de ganancias económicas con dividendos en la empresa
3	NO	NO	SI	Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo
4	SI	NO	SI	reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la firma

AREA	FAMILIA	PROPIETARIO	TRABAJA EN LA EMPRESA	MOTIVACIÓN
5	SI	SI	NO	obtener dividendos de la empresa
6	NO	SI	SI	profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento
7	SI	SI	SI	Generalmente FUNDADOR. Mantener el nexo familia-empresa, proyección a largo plazo y conservarla para futuras generaciones (no dividendos)

Cuadro realizado en base al artículo “Empresas Familiares: un reto de Generaciones” de Gonzalo Gómez-Betancourt (Gómez, 2004)

Hay que comprender que cuando aparecen los conflictos de intereses cada parte implicada, agente y principal, tienen pérdidas (Jensen, 1994: 12) de origen psicológico, social u organizacional (Doderó, 2000: 72).

Entre las conclusiones de la Laird Norton Tyee Northwest Family Business Survey se encuentra que “el tomar en cuenta las necesidades y deseos de cada uno de los diferentes miembros de la familia” puede mejorar la rentabilidad de la empresa. En este estudio también se identificó y cuantificó las prioridades más importantes tanto para familia, directores y propietarios<sup>27</sup> y se determinó que los Propietarios dan mayor importancia a temas con enfoque a largo plazo - 88% al éxito financiero a largo plazo y el 84% al crecimiento a largo plazo. En cuanto a la familia, se identificó que dan un alto valor a su involucramiento en el proceso de dirección, aún cuando dan muy poca relevancia al hecho de que la empresa provea de trabajo a sus miembros; también, es importante, para la familia, el hecho de que el negocio alcance alta rentabilidad. Finalmente, para los directivos los aspectos más importantes son el buen ambiente de trabajo y el crecimiento a largo plazo de la firma, además destacan salarios competitivos, desarrollo de carrera y paquetes de beneficios.

Lo descrito anteriormente, señala los problemas de intereses de cada miembro de acuerdo a su posición dentro de la empresa, de la familia o de ambos. Pero, existen otros problemas que van más allá de los intereses, por ejemplo a) la superposición de roles de la misma persona dentro de la empresa y de la familia, lo que hace que las

<sup>27</sup> De acuerdo a la teoría de sistemas de Renato Tagiuri y John Davis, los tres sistemas que intervienen en una Empresa Familiar son Familia, Propiedad y Dirección.

obligaciones correspondientes a cada rol, con sistemas de valores contrapuestos, provoquen tensiones; b) La ambigüedad de roles que dificultan la conducta de la persona, quien no sabe su posición dentro de los subsistemas; y c) la incompatibilidad de personalidades, opiniones y estilos de dirección.

Para solucionar este tipo de problemas se tienen que desarrollar organismos y mecanismos que permitan la armonía familiar, como ya se señaló.

### **3. Resistencia de los fundadores a retirarse**

*“Si el líder no evoluciona de acuerdo a la evolución del mercado puede ser un obstáculo para el desarrollo de la empresa” (Bermejo, 2010).*

Es natural que los padres deseen que sus hijos continúen lo que ellos iniciaron. Sin embargo, existe evidencia que los directores generales de Empresas familiares tienden a ejercer su puesto por períodos más prolongados de tiempo, y que, después de haber establecido un plazo para la transferencia del poder, menos del 5% de los propietarios salen del negocio (Poza, 2005: 30)

La sucesión es un proceso que debe contar con una preparación de aproximadamente 10 años (Betancourt, 2006: 46-7) y debe ser participativa. No obstante, la mayoría de Empresas Familiares, especialmente las que están en primera generación, no preparan a los hijos para un relevo generacional porque el fundador considera que no es necesario y porque tiende a concentrar el poder, generando la demora en la transición a una asociación multifamiliar (Ward, 2006 b; 218).

Esta resistencia ocasiona tensión en el proceso de sucesión (Betancourt, 2006: 47), falta de realización de un programa de formación e incorporación de sucesores, falta de establecimiento de normas que regulen esta incorporación, genera una lucha de poder entre familiares y accionistas y desestimula la renovación estratégica (Amat, 2000: 73)

Para entender el porqué de la renuencia al retiro, es necesario conocer la personalidad del sucedido. Así, la literatura, en base a los estudios de Jeffrey Sonnenfeld y P. L. Spence<sup>28</sup>, señala cuatro estilos generales de Fundador<sup>29</sup>: monarca o

---

<sup>28</sup> Según el informe publicado en la Family Business Review en 1989

<sup>29</sup> Basado en la teoría del enfoque en el fundador

dictador, general, gobernador y embajador<sup>30</sup>(Betancourt, 2006: 47). El *monarca* no dará paso a la sucesión a menos que sea por causas de fuerza mayor, nunca hablan de su retiro y tampoco existe una planificación para la sucesión. El *general* se interesa por educar a los sucesores para mantener la continuidad de su empresa, abandona su puesto a la fuerza y planifican su regreso. En el caso del *gobernador* existe un compromiso de retiro, abandona su cargo cuando corresponde y lo anuncia públicamente; da importancia a la planificación de la transición y hace que, en este proceso, se incluyan a las personas fundamentales, tanto de la familia, del personal, proveedores y clientes. Finalmente, el *embajador* cumple sus funciones hasta cuando sabe que es benéfico para la organización; al dejar su cargo continúa dispuesto a colaborar en la firma, en algunos casos, como representante de la empresa<sup>31</sup>(Gallo, 1998; 116-25), (Poza, 2005: 27-33).

A esta clasificación, Poza (2005) incorpora 2 tipos de sucesores más: el Zar de la transición y el inventor. El Zar agrega valor a la sucesión; salen de su negocio convertidos en agentes de la transición, a través de un liderazgo activo durante todo el proceso. El inventor es la persona que después de su retiro busca alcanzar otro sueño - fundar otra empresa.

Entre las principales razones para resistirse al retiro se cuentan temor a la muerte, a ceder el control y poder, al temor a quedarse sin patrimonio, celos y rivalidades. (Anat, 2000: 74-75), la consideración de que los hijos no están preparados para el relevo o que si lo están necesitan de su padre como entrenador, el no aceptar el declive de la capacidad empresarial del sucedido, las experiencias negativas de procesos previos o que los hijos no quieren formar parte de la empresa (Gallo, 1998; 57-61) (Bermejo, 2010) (IESE, 2006: 53-57)

Otro punto para tomar en cuenta es el *poder*. El poder es un recurso escaso en las Empresas Familiares porque el Fundador es la única persona que lo tiene, ya sea porque nadie más está en capacidad de usarlo o porque el fundador no quiere dejarlo. (Gallo, 1997: 36). El fundador de una Empresa Familiar que ostenta poder y autoridad en la empresa también los posee dentro de la familia, por lo que es difícil empezar el proceso de sucesión, y si se lo ha empezado, lo más seguro es que aparezca nuevamente para tomar las riendas de la firma (Gallo, 1998; 25). La transferencia de poder complica

---

<sup>30</sup> Teoría del enfoque en el fundador

<sup>31</sup> Como imagen pública o voceros de la empresa.

las relaciones entre familia y propiedad porque incluye el paso de la batuta directiva a la siguiente generación, así como el liderazgo de la familia y el control de la propiedad, lo cual causa temor en el sucedido. Existen casos en los que se transfiere una participación significativa de propiedad de la empresa a los herederos, pero no el poder real, es decir, no se transfiere la autoridad y capacidad de toma de decisiones a los sucesores, haciendo del relevo una falacia (Poza, 2005: 25-6). "... la transferencia de poder necesita diseñarse en función de cada familia y negocio, de tal modo que el liderazgo de la familia, el control de la propiedad y la dirección de la compañía formen parte de la transferencia" (Poza, 2005: 26).

Es importante visualizar lo que se quiere de la empresa y cómo esta puede mejorar la vida, no solo del fundador, sino de su familia y de sus colaboradores, entonces se puede superar la resistencia al retiro del Fundador.

### CAPÍTULO III

## LA EMPRESA FAMILIAR EN ECUADOR

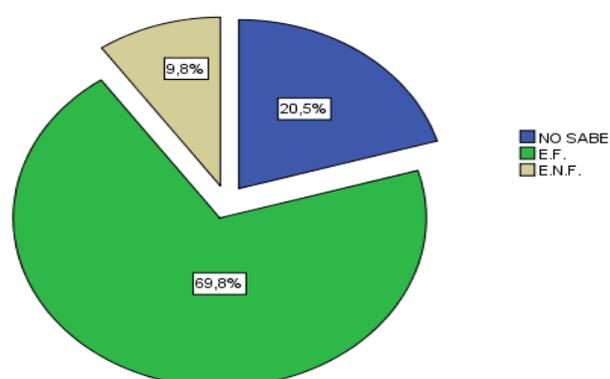
En base a la “Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera”, realizada a 4000 empresas ecuatorianas<sup>32</sup> por Stratega, a petición del Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) y la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI), se puede intuir el estatus de las Empresas Familiares en el Ecuador.

De esta manera se identificó que de las empresas encuestadas el 69,8% corresponden a Empresas Familiares

CUADRO 3.1

#### DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Clasificación: Familiares (E.F.) y No Familiares (E.N.F)



Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera  
Elaboración: propia

#### Concentración de las Empresas Familiares:

En Ecuador el 73,53% de las empresas familiares se encuentran concentradas en apenas cuatro provincias de acuerdo a los siguientes porcentajes: Pichincha (34,24%), Guayas (20,13%), Tungurahua (11,71%) y Azuay (7,45%).

<sup>32</sup> “Esta cifra representa aproximadamente el 20% del total de empresas manufactureras que se estima existen en el país, según datos del SRI. “ (Stratega Business Development Services, 1: 2008)

De acuerdo a los parámetros establecidos en la encuesta para determinar el tamaño de las empresas se tiene que el 85,42% corresponde a MicroEmpresa, el 7,49% a Pequeña Empresa y solamente el 1,43% a Mediana Empresa.

CUADRO 3.2

	TAMAÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR				Total
	NO SABE NO RESPONDE	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
<b>Recuento</b>	158	2385	209	40	2792
<b>% dentro de Empresa Familiar</b>	5,66%	85,42%	7,49%	1,43%	100,00%

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera  
Elaboración: propia

### **Constitución de las Empresas Familiares:**

Si tomamos en cuenta lo especificado en el marco teórico, debemos señalar que una empresa familiar se forma a partir de la necesidad del fundador y debido al desarrollo y crecimiento que adquiere, se hace necesario el establecimiento de la figura jurídica. A través de los resultados de la encuesta realizada por Stratega, que señala que el 95,35% de las empresas familiares actúa como persona natural y apenas el 4,52% lo hace bajo la figura jurídica de compañía limitada o sociedad anónima, se puede concluir que la mayor cantidad de empresas ecuatorianas familiares, del sector manufacturero, se encuentran en primera generación.

CUADRO 3.3

<b>ESTRUCTURA LEGAL</b>	<b>% dentro de Estructura Legal de las empresas</b>
COOPERATIVA	<b>0,04%</b>
ASOCIACION	<b>0,08%</b>
S.A.	<b>1,69%</b>
CIA. LTDA	<b>2,83%</b>
PER. NATURAL	<b>95,35%</b>
Total	<b>100,00%</b>

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera

Elaboración: propia

### **Formación de los Representantes Legales:**

El 55.73% de los Representantes Legales, de las Empresas Familiares encuestadas, han completado estudios a nivel de primario y secundario, lo que refuerza la teoría de que estas empresas tienen un desarrollo de Primera Generación; el 41,58% cuentan con un nivel de educación superior, que es una característica observable en Empresas de Primera y Segunda Generación; y solamente un 2,69% de los representantes legales cuentan con un nivel de posgrado, característica de empresas de Tercera Generación o mayor.

CUADRO 3.4

<b>Nivel de Educación del Representante Legal</b>	<b>% dentro de Nivel de Educación del Representante Legal</b>
PRIMARIA	<b>10,97%</b>
SECUNDARIA	<b>44,76%</b>
SUPERIOR	<b>41,58%</b>
POSGRADO	<b>2,69%</b>
Total	<b>100,00%</b>

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera

Elaboración: propia

### **Edad de los directivos:**

Es importante destacar el porcentaje de directivos mayores de 45 años dentro de las empresas familiares. La teoría señala que ésta es la edad en que se debe comenzar a planear la sucesión. Dentro de las empresas familiares encuestadas el 45,78% se encuentran dentro de este rango.

De igual manera, directivos entre 18 y 29 años se consideran como una nueva generación a cargo de la Empresa, y muestra que la firma habría sobrevivido a una sucesión.

CUADRO 3.5

<b>RECuento EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>% EF con de Directivos 18 – 29 (cantidad)</b>	<b>% EF con Directivos 30-45(cantidad)</b>	<b>% EF con Directivos 45 y más(cantidad)</b>	<b>Recuento</b>
	401	1192	1345	2938
	13,65%	40,57%	45,78%	100,00%

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera

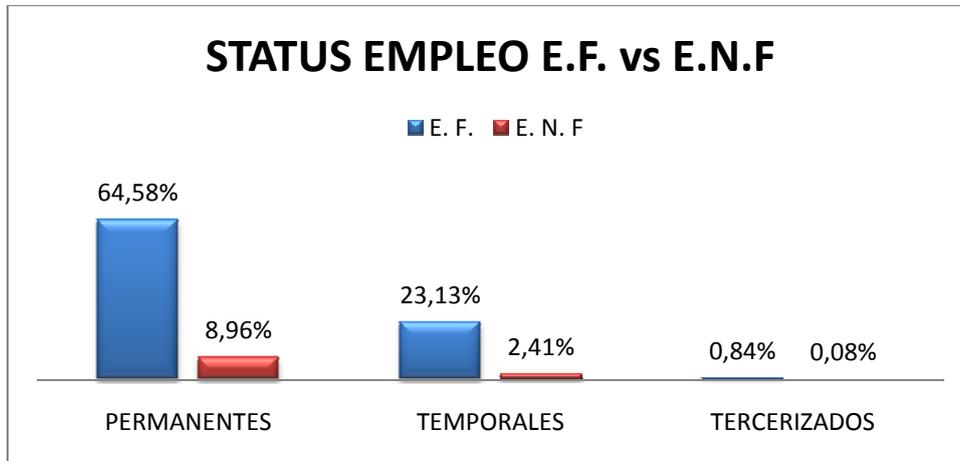
Elaboración: propia

### **Empresa familiar vs no familiar en Ecuador**

#### **Generación de Empleo:**

En lo que se relaciona al status de empleo, se identifica que el 64,58% de empleados permanentes y el 23,13% de empleo temporal corresponden a las Empresas Familiares, mientras que el 8,96% de empleo permanente y el 2,41% de empleo temporal se encuentran en las Empresas no familiares. Por tanto, el status y el nivel de empleo tienen mayor relevancia en las Empresas Familiares.

CUADRO 3.6



Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera  
Elaboración: propia

### Fuentes de Financiamiento:

En lo que respecta a las fuentes de financiamiento son similares en ambos grupos. Para las Empresas Familiares, como para las No Familiares la mayor fuente de financiamiento son los Bancos Locales, seguidos por el auto-financiamiento.

CUADRO 3.7

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>E.F.</b>	<b>E. N. F</b>
- Bancos Locales	36,10%	36,83%
- Bancos Internacionales	1,50%	1,72%
- Financiamiento Propio	31,86%	33,73%
- Venta de acciones o incremento patrimonial	1,63%	2,24%
- Leasing	1,13%	1,89%
- Tarjetas de crédito	4,83%	5,51%
- Crédito comercial	7,50%	6,54%
- Préstamos familiares	8,77%	6,88%
- Préstamos de accionistas	2,49%	2,07%
- Fuentes informales	3,31%	2,24%
- ONG o micro finanzas	0,87%	0,34%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera  
Elaboración: propia

### **Destino de los Créditos:**

No existen diferencias considerables en los dos tipos de Empresas, familiares y no familiares, en lo relacionado al destino de los créditos que solicitan. Los fondos se destinan principalmente a la compra de materia prima (50,88% E.F. y 50,65% E.N.F), adquisición de bienes de capital (17,37% E.F. y 20,96% E.N.F), e innovación de productos o procesos (8,56% E.F. y 10,02% E.N.F).

CUADRO 3.8

<b>DESTINO DEL CREDITO OBTENIDO</b>	<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>EMPRESA NO FAMILIAR</b>
- Compra de materia prima	50,88%	50,65%
- vehículos	6,11%	6,31%
- Terreno - Edificios	5,10%	3,71%
- Innovación de productos o Procesos	8,56%	10,02%
- Bienes de capital	17,37%	20,96%
- Pago de deudas	8,96%	6,68%
- Exportaciones	1,52%	0,74%
- Certificaciones	1,49%	0,93%

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera  
Elaboración: propia

### **Razones por las que no acceden al sistema financiero:**

Las razones por las que algunos de los encuestados no quisieron acceder al sistema financiero, tanto en Empresas Familiares como No Familiares, tienen la misma relevancia y se describen a continuación:

CUADRO 3.9

<b>Razón de no haber accedido al sistema financiero</b>	<b>E.F.</b>	<b>E.N.F</b>
- No necesitó/no quiso hacerlo	33,47%	42,95%
- No tenía garantías	19,07%	17,31%
- Sector considerado "riesgoso"	11,97%	7,05%
- El préstamo era muy costoso	24,24%	23,72%
- El préstamo no era del plazo deseado	9,33%	8,33%
- Otra	1,93%	0,64%

Fuente: Stratega (2008) Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera

Elaboración: propia

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

Al ser este trabajo una tesis descriptiva y al no contar con datos estadísticos históricos en el país sobre los tópicos a tratarse, la metodología no siguió las pautas establecidas para una investigación. El estudio realizado es flexible, de modo que brinde un breve vistazo sobre los aspectos analizados dentro de las firmas familiares y su continuidad.

Con base en los resultados de este corto estudio se podrá recomendar nuevas investigaciones que incorporen a una muestra más representativa, así como mayor profundidad en los temas tratados.

Para esta tesis se realizó un estudio cuantitativo a los fundadores y/o mando actuales de empresas familiares en Quito.

#### **Estudio cuantitativo**

El estudio cuantitativo está enfocado a las diferentes generaciones de Empresas Familiares, bajo el mismo formato de encuesta. Con esto se busca identificar los aspectos de éxito de Empresas Familiares que han superado la barrera de la primera sucesión y los problemas que existieron o se presentan en una sucesión.

Para este estudio no se ha seguido ningún tipo de muestreo. Se ha realizado 50 encuestas aleatorias a empresas familiares en un período de un mes (anexo 1). La encuesta está compuesta por 4 secciones. La primera contiene los datos generales de la empresa y de la persona que se encuentra al mando de la misma. La segunda parte está destinada a obtener información acerca de la relación familia-empresa. La tercera parte trata aspectos de Planificación, con un enfoque en la sucesión. Y, finalmente, la cuarta parte está enfocada en temas sobre retiro de los sucedidos.

#### **Variables e Indicadores**

Como se ha mencionado, las variables tomadas en cuenta tanto en el estudio cuantitativo como en el cualitativo son: la planificación para la sucesión, problemas de

agencia y resistencia al retiro del sucedido. Cada una fue medida a través de los indicadores que se exponen a continuación.

Indicadores para la Planificación de la sucesión, a través del estudio cuantitativo:

- Mecanismo de transferencia de la empresa a los herederos
- Existencia de un Plan de Sucesión escrito
- Nivel de importancia de la elaboración de un Plan de sucesión
- Mecanismos de elección del sucesor.
- Tiempo dedicado a preparar el futuro de la firma

Indicadores para los Problemas de agencia:

- Porcentaje de familiares dentro de la empresa
- Otros miembros de la familia que tengan influencia dentro de la firma, trabajen o no en ella.
- Nivel de acuerdo familiar con respecto a decisiones vitales para la firma.
- Existencia de procesos para manejar conflictos familiares dentro de la empresa

Indicadores para la Resistencia al retiro:

- Edad de la persona que se encuentra al mando de la Empresa
- Tiempo en que el mando saldrá de la organización.
- Grado de Interés y motivaciones por parte del mando saliente a quedarse en la organización.
- Opinión sobre “retiro de la empresa” por parte de los mandos.

### **Encuesta para la recolección de información**

La encuesta 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.

Para esta tesis, la encuesta ha sido aplicada a una muestra al azar, por tanto, la información levantada no tiene representatividad estadística que permita hacer inferencias o generalizar a la realidad de todas las empresas familiares del Ecuador

La encuesta está dirigida a Empresas Familiares y tuvo como fin obtener información sobre aspectos importantes del funcionamiento y de los factores que inciden en su continuidad, y está dividida en los siguientes apartados:

- Parte 1: datos generales
- Parte 2: relación familia – empresa
- Parte 3: planificación
- Parte 4: retiro de los sucedidos

### **Análisis de los resultados de la Encuesta:**

#### **1. Datos generales**

##### **Edad de la empresa**

Las empresas encuestadas presentan una edad de haber sido establecidas de: 30% entre 1 a 5 años, el 22% entre 6 a 10 años y el 16% de 11 – 15 años 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 24% de las empresas encuestadas son mayores a 24 años en el mercado.

CUADRO 4.1

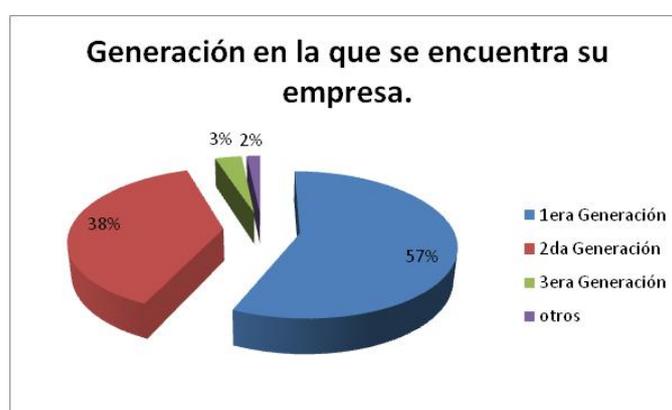


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Generación de la empresa

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 57% de las empresas familiares encuestadas se encuentran en Primera Generación, el 38 % están en Segunda Generación y únicamente un 3 % se encuentran cursando una Tercera Generación.

CUADRO 4.2



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Objetivo de la Empresa:

Como se ha descrito previamente, los objetivos de las Empresas Familiares son diferentes a las de cualquier otra firma No Familiar. De acuerdo a la literatura, las Firmas Familiares dan mucho más peso a aspectos afectivos. En el siguiente cuadro podemos comprobarlo, puesto que el principal objetivo de la empresa es Acumular bienestar económico para la familia (28,33%), seguido por la venta de la empresa (21,67%) y el incremento de la rentabilidad (20%)

CUADRO 4.3



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

CUADRO 4.4

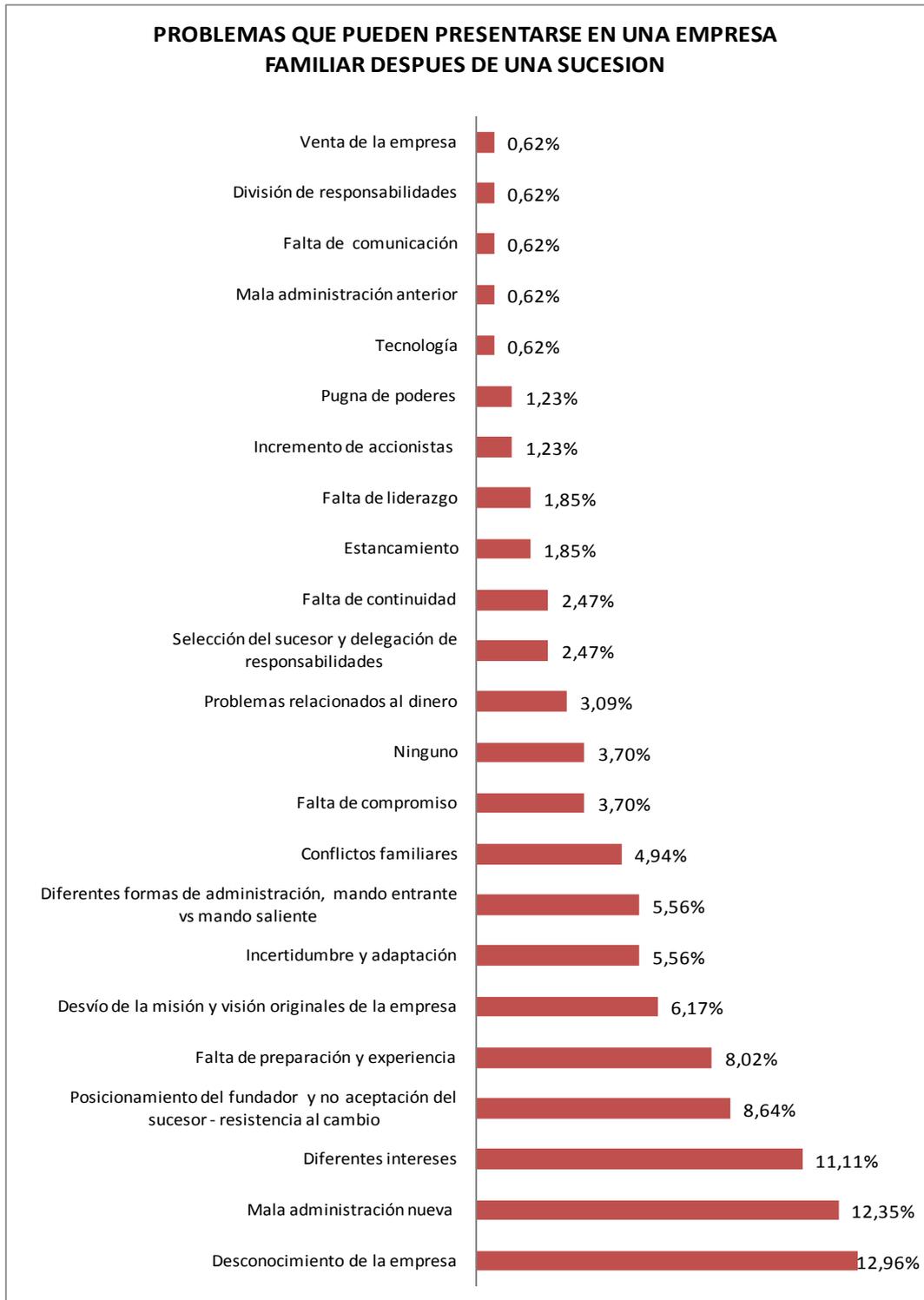
OTRO
Proveer productos y servicios de alta calidad
Brindar servicios de calidad y alto nivel profesional
Rentabilidad
Trabajar

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### **Problemas que se presentan en los procesos de sucesión:**

En la encuesta también se ha pedido identificar los problemas más comunes que se pueden presentar después de una sucesión. El siguiente cuadro resume los resultados obtenidos en orden de relevancia.

CUADRO 4.5



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

## 2. Problemas de agencia

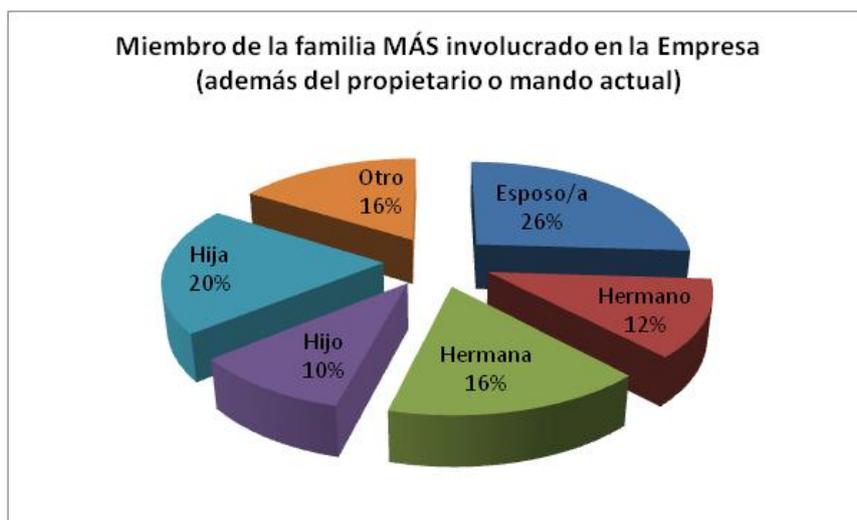
Para efectos de esta tesis, se consideró a los problemas de agencia como aquellos que ocasionan conflictos de intereses en el ámbito familia-empresa.

### **Involucramiento de familiares en la empresa:**

Lo primero que se pidió a los encuestados era identificar a un miembro de la familia que tuviera un nivel de involucramiento elevado con las decisiones de la empresa. Una vez determinado el familiar, se pidió indicar si éste trabajaba o no en la organización.

En los resultados encontramos que el 26% de las Empresas Familiares encuestadas indican que el miembro, a parte del propietario, que tiene mayor influencia en la empresa es el esposo o la esposa del fundador-propietario, seguido por los hermanos o hermanas del fundador en un 28% de los casos, y finalmente, un 30% correspondiente a los sucesores.

CUADRO 4.6



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

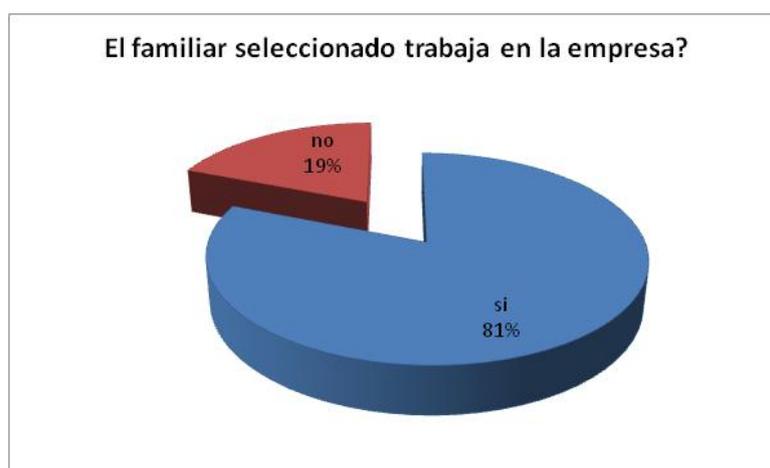
CUADRO 4.7

Otro
Tia
Primos
madre o padre
Nadie
hermanos y sobrinos
Yerno

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

De los miembros de familia con mayor influencia en la empresa, además del fundador, el 81% trabaja en la firma, mientras que el 19% no lo hace. Vale destacar que los intereses y 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.

CUADRO 4.8



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### **Prioridad de los objetivos empresariales con relación a los familiares:**

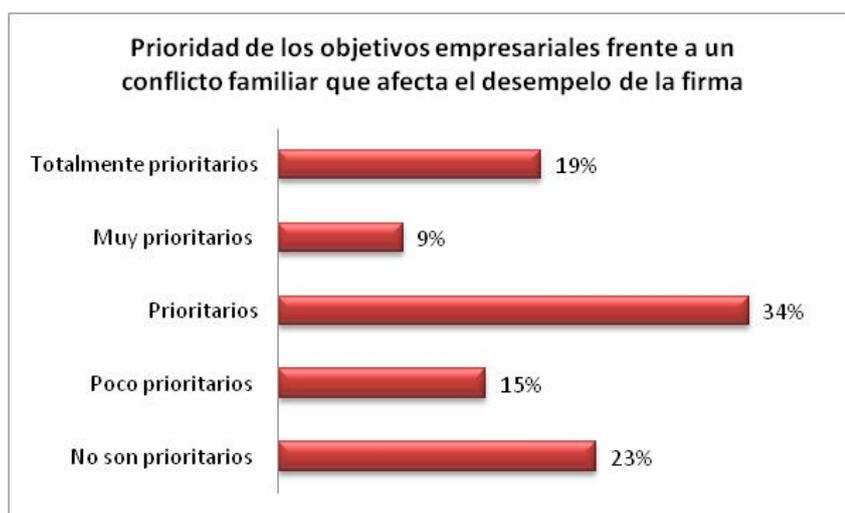
La particularidad de una Empresa Familiar es justamente la relación empresa-familia, por lo que es válido determinar la prioridad que tienen los objetivos empresariales frente a un conflicto familiar que afecte al normal funcionamiento de la Empresa.

De acuerdo a la teoría racional y a la teoría de la dirección estratégica, cada una en un grado diferente, hace hincapié en tratar a la Empresa Familiar como cualquier otra empresa. Por un lado, el enfoque racional insiste en alejar cualquier tipo de influencia familiar de la empresa porque esto limita el logro de objetivos empresariales y la contamina (Ruíz, 2007a: 14; Hollander y Elman, 1988: 148-51). Mientras que, por otro lado, la teoría basada en la dirección estratégica, a pesar de dar importancia a la influencia de la familia, también considera que los procesos administrativos deben ser formulados, implementados y controlados de acuerdo a los objetivos planteados.

Sin embargo, como observamos en el gráfico de los resultados de la encuesta, el 23% considera que los objetivos empresariales no son prioritarios y un 15% piensa que

los objetivos empresariales son poco prioritarios frente a un conflicto familiar que afecte al desempeño de la firma. Del mismo modo, el 34% de los encuestados considera que los objetivos empresariales son prioritarios y un 28% piensa que los objetivos empresariales son muy prioritarios y totalmente prioritarios frente a un conflicto familiar.

CUADRO 4.9



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### **Problemas familiares que se filtran a la empresa (Problemas de Agencia):**

Otro de los objetivos de esta tesis es identificar los problemas de agencia existentes en una Empresa Familiar. La siguiente tabla resume las respuestas de los encuestados en orden de importancia.

CUADRO 4.10

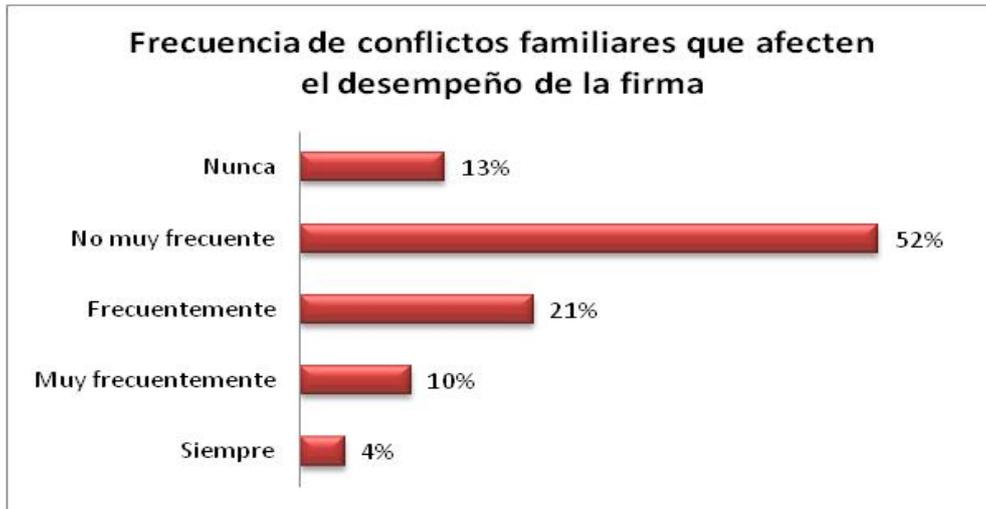


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

**Frecuencia de los conflictos familiares:**

En el 87% de los casos encuestados aceptan que existen conflictos familiares que se filtran a la empresa (el 52% a pesar de presentar este tipo de conflictos no lo hace muy frecuentemente, el 21% tiene conflictos frecuentemente, el 10% muy frecuentemente y el 4% siempre)

CUADRO 4.11

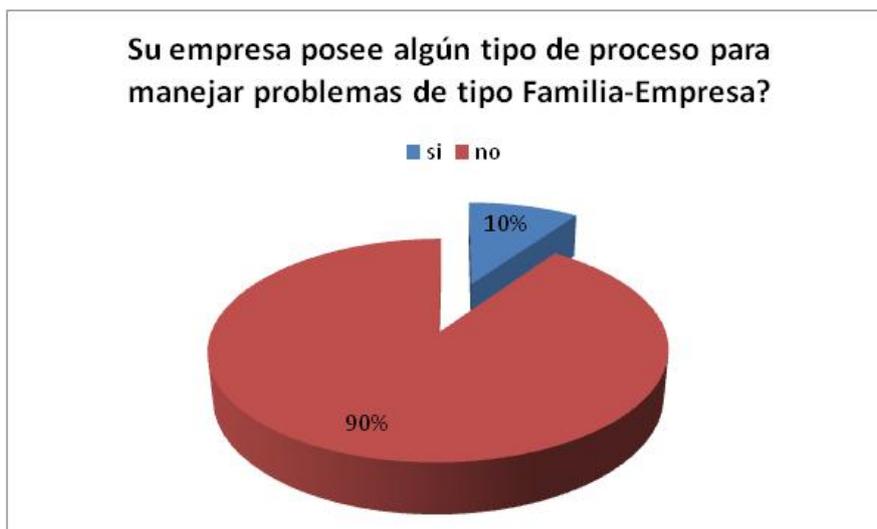


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

#### Proceso para el manejo de problemas:

Los conflictos familiares influyen en el desempeño de las Empresas Familiares, sin embargo, solamente un 10% de las empresas encuestadas registra algún proceso para manejar este tipo de problemas. A pesar de la importancia de encontrar límites familia-empresa el 90% no posee ningún mecanismo para sobrellevar y resolver conflictos familiares.

CUADRO 4.12



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

En el siguiente cuadro se muestran los mecanismos para resolver conflictos familia-empresa, de las empresas que sí poseen un proceso para manejar estos problemas.

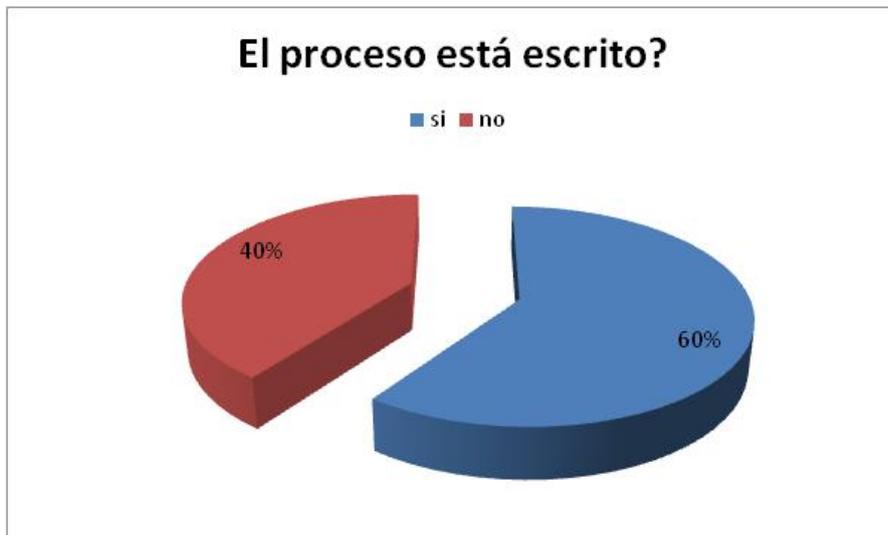
CUADRO 4.13

<b>PROCESO PARA MANEJAR PROBLEMAS DEL TIPO FAMILIA-EMPRESA</b>	políticas claras
	reunión familiar con la presencia de padre y madre
	comunicación
	reducir disgusto familiar vs metas empresariales
	reunión familiar de trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

Pero, a pesar de contar con un proceso para manejar los problemas familiares-empresariales únicamente el 60% lo tienen por escrito.

CUADRO 4.14



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

**Nivel de interés de los herederos:**

Otro aspecto que permite vislumbrar problemas de agencia dentro de la empresa familiar es el nivel de interés de los herederos a suceder al fundador y formar parte de la empresa. El 33% está poco o nada interesado en la sucesión; otro 31% está interesado;

un 19% está muy interesado, y solo el 17% está totalmente interesado en formar parte de la empresa.

CUADRO 4.15



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

**Criterios para ocupar cargos ejecutivos:**

Se asume que dentro de una Empresa Familiar, cualquier persona mientras sea miembro de la familia tiene un trabajo seguro, se le crea un puesto de trabajo innecesario o se emplea al familiar a pesar de su falta de conocimiento y experiencia. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta el 78% de los familiares pueden acceder a cargos ejecutivos únicamente si tienen experiencia, estudios y habilidades acordes con el puesto; el 14% acceden a estos cargos por ser miembro de la familia y el 8% por la necesidad de trabajar, sin importar su experiencia o capacidad.

CUADRO 4.16



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### 3. Planificación para la sucesión

Esta parte de la encuesta busca identificar cuáles son los mecanismos que las Empresas Familiares de Quito utilizan para realizar la sucesión, así como la forma en que se elige al sucesor y el tiempo en el que se debería realizar este proceso.

#### Estructura de la Empresa:

De las Empresas encuestadas el 73% tiene una estructura directiva formal, pero de éstas, solamente el 74 % lo tiene por escrito y el 86% la tiene implementada.

CUADRO 4.17



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

CUADRO 4.18



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

CUADRO 4.9

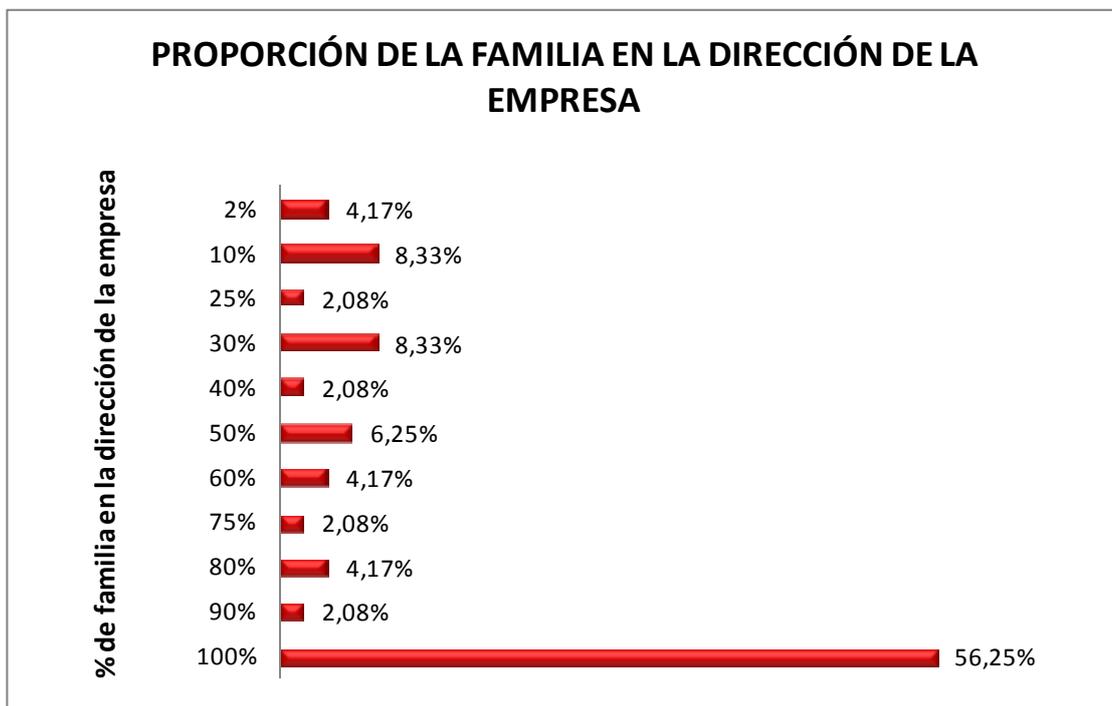


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### **Conformación de la Dirección:**

De las Empresas Familiares encuestadas el 56,25% cuentan con una dirección formada únicamente con miembros de la familia (100%), el 25% de empresas indican que su direcciones están conformadas entre el 2% al 40% de familiares, y el 18,75% de empresas cuentan con entre el 60% y 90% de familiares en cargos directivos.

CUADRO 4.20



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

De la pregunta anterior también se puede concluir que solo el 35 % de las empresas encuestadas cuentan con miembros NO familiares en sus organizaciones.

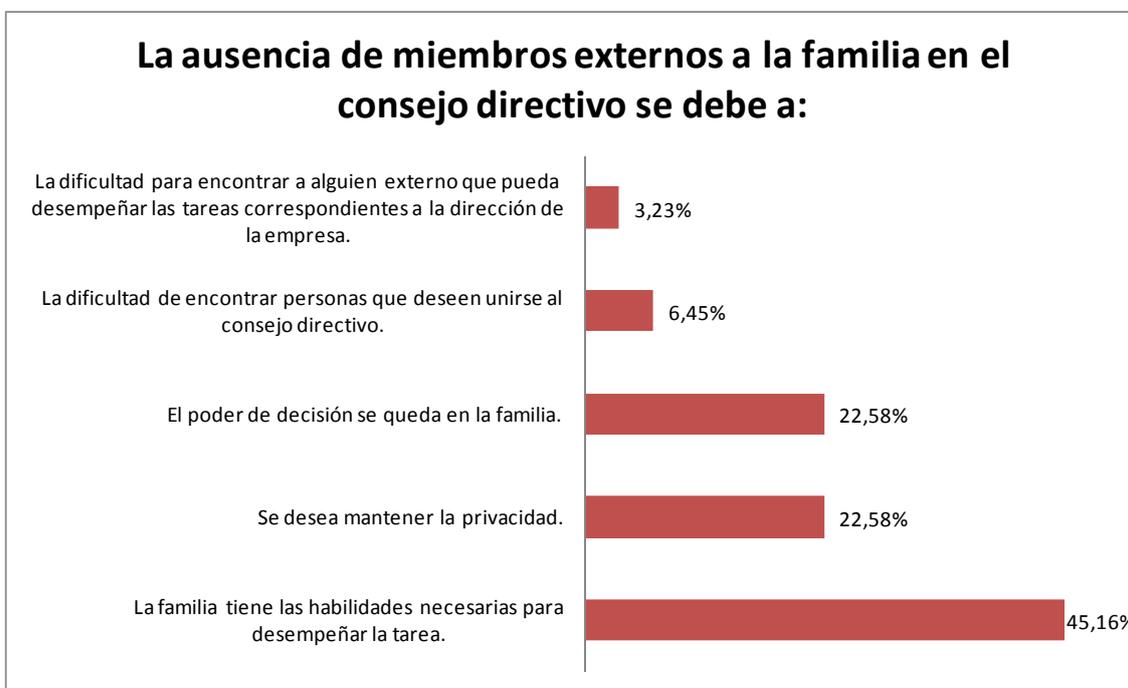
CUADRO 4.21



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

En la encuesta también se pidió que se explicaran las causas por las cuales no se contaba con miembros No familiares en la dirección de la empresa. El 65% de las empresas contestó lo siguiente:

CUADRO 4.22



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

Aquí podemos destacar que mientras un 45.16% de los encuestados (que no poseen a miembros no familiares en la dirección de la empresa) considera que su familia tiene las habilidades necesarias para desempeñar la tarea. Otro 45.16% desea mantener la privacidad y el poder de decisión dentro de la familia, y únicamente el 3,23% de los encuestados no poseen miembros directivos diferentes de la familia porque es difícil encontrar a una persona lo suficientemente capaz para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

**Plazo para la sucesión:**

En términos de la planeación de la sucesión, se preguntó en cuánto tiempo se dará el relevo como tal. El 45% de las empresas encuestadas realizará el relevo dentro de 1 a 5 años, el 27% entre 6 a 10 años y el 7,5% lo hará entre 11 o 15 años.

CUADRO 4.23

TIEMPO EN QUE SE DARIA LA SUCESION	% EMPRESAS
1 - 5 AÑOS	45,00%
6 - 10 AÑOS	25,00%
11 - 15 AÑOS	7,50%
> 16 AÑOS	22,50%
TOTAL	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Existencia de planes de sucesión:

El 88% de las Empresas Familiares no lo poseen, a pesar de que, en su mayoría (70%) 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.

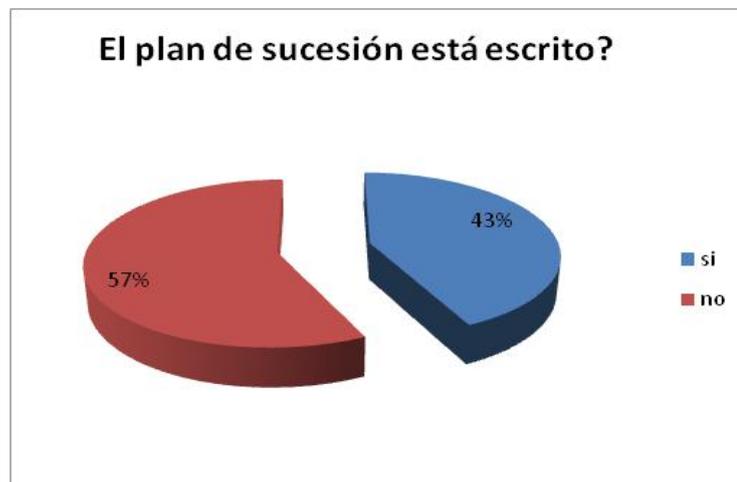
CUADRO 4.24



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

Del total de empresas que sí cuentan con un plan de sucesión, únicamente el 43% lo tiene por escrito. 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.

CUADRO 4.25



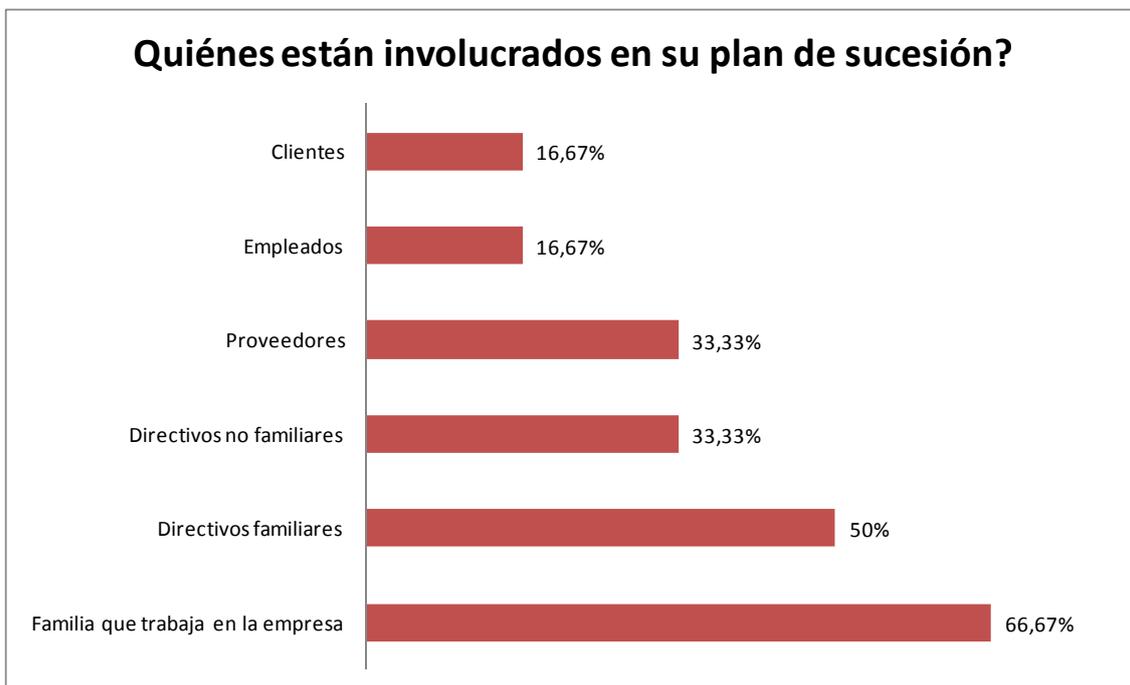
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### **Personas involucradas en los planes de sucesión**

Un plan de sucesión escrito debe determinar las personas que estarán involucradas, que no únicamente son miembros de la familia. Este plan debe incluir a colaboradores, proveedores, miembros de la familia que trabajen o no en la organización, no obstante, se les da mayor importancia únicamente a la familia que trabaja en la empresa (66,7%), a los directivos familiares (50%) y a los directivos no familiares y proveedores en igual proporción (33,33%). Resultados que se contradicen ante la respuesta ya discutida anteriormente sobre los “problemas que se pueden presentar en una empresa familiar después de una sucesión” en la que se menciona la resistencia al cambio, la incertidumbre y adaptación, especialmente por parte de los colaboradores de la organización.

De igual forma, es importante tomar en cuenta las opiniones de familiares que NO trabajen en la empresa, pues conforme crece la empresa también crecen los grupos de interés (Poza, 2006; 114), sin embargo, en las empresas encuestadas, ninguna tomó en cuenta a la familia que no trabaja en la firma.

CUADRO 4.26

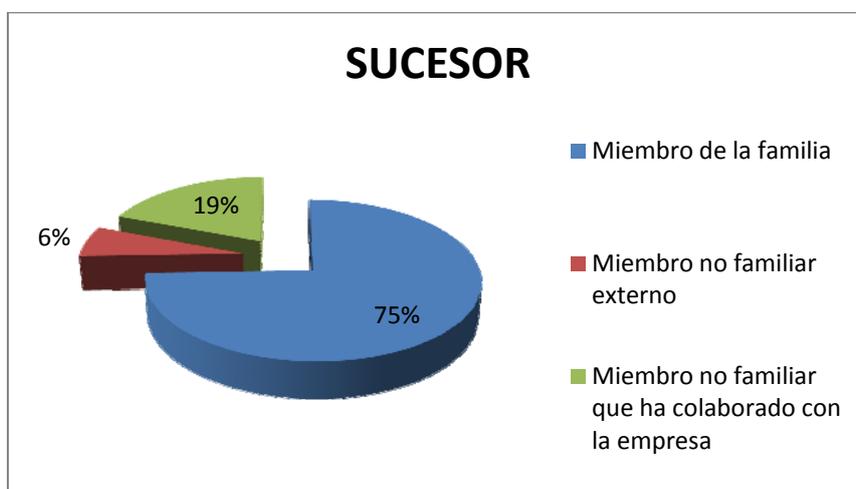


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Sucesor:

Se preguntó quién debería ser considerado como sucesor en una Empresa Familiar, el 94% de los encuestados escogerían a un miembro de la familia (haya trabajado o no en la empresa), mientras que un 6% escogería a un miembro no familiar con las capacidades y habilidades para el puesto.

CUADRO 4.27



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### **Criterios para la elección del sucesor:**

Se pidió enumerar los criterios más importantes para elegir a un sucesor en una Empresa Familiar, a continuación se los describen en orden de importancia.

CUADRO 4.28



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

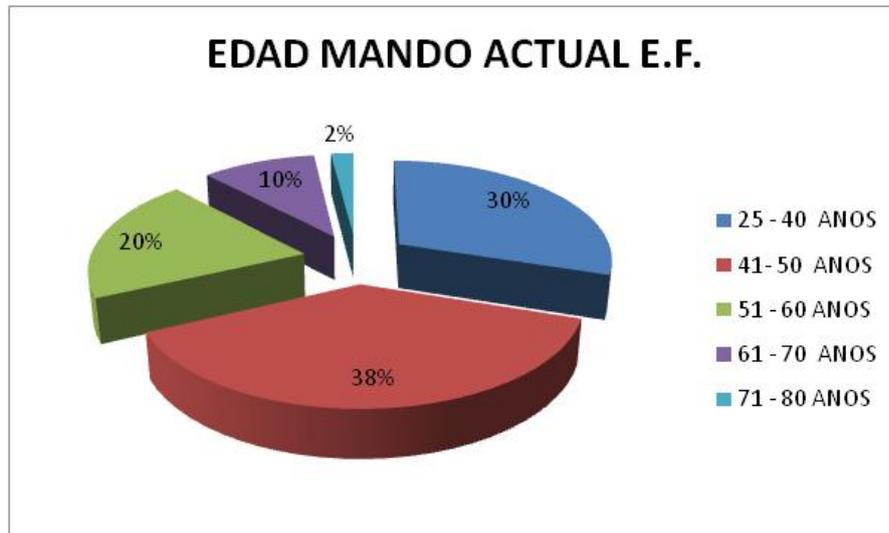
Los criterios más importantes al momento de escoger un sucesor son: Tener una formación académica a fin con el puesto que desempeñará el sucesor 22,38%, habilidades y aptitudes directivas 17,74%, experiencia previa 15,32% y liderazgo 13,71%. El ser miembro de la familia tiene un bajo porcentaje 5,65% así como la afinidad con la filosofía familiar 3,23%, también llama la atención que solamente el 9,68% de las empresas encuestadas consideren al “conocimiento y gusto por el negocio” como un factor importante para definir al sucesor de la firma.

#### **4. Retiro de los sucedidos**

##### **Edad del mando actual**

El 38% de las empresas familiares encuestadas tienen en su dirección actual a personas entre los 41 y 50 años. El 30% de las empresas tienen mandos entre 25 y 40 años, y un 12% de las empresas cuentan con Gerentes-Propietarios mayores a 61 años.

CUADRO 4.29

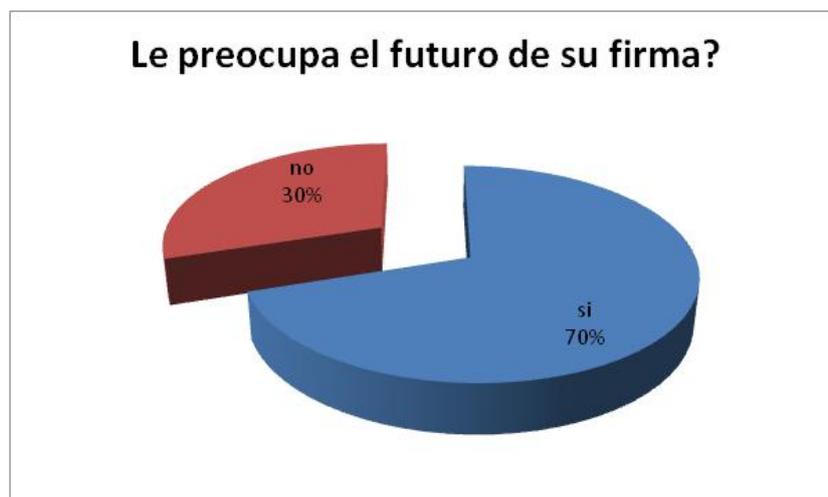


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### El futuro de la empresa

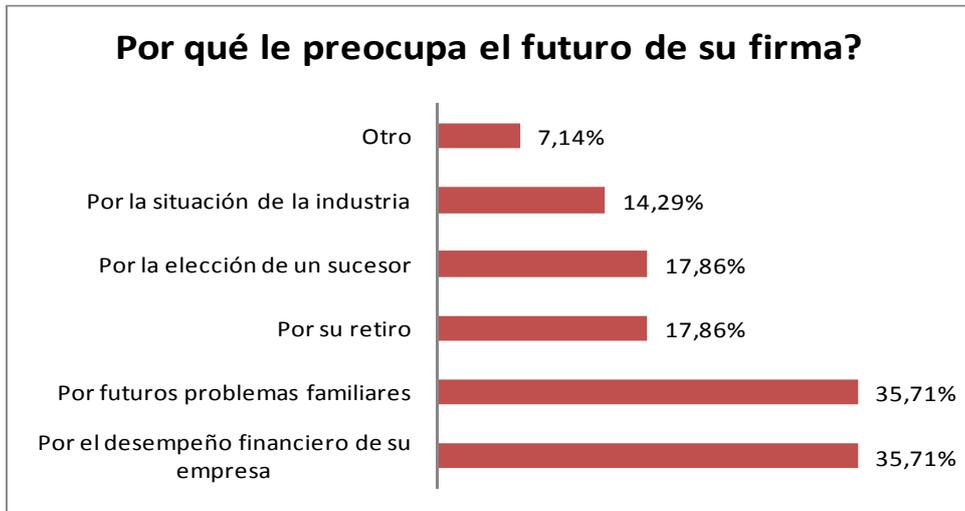
Al 70% de las empresas familiares encuestadas les preocupa el futuro de la firma, principalmente por los conflictos familiares que se presenten (35.71%) y por su desempeño financiero (35.71%). Otros puntos de preocupación son la elección del sucesor y los aspectos correspondientes al retiro del sucedido (17,86% cada uno)

CUADRO 4.30



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

CUADRO 4.31



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

CUADRO 4.32

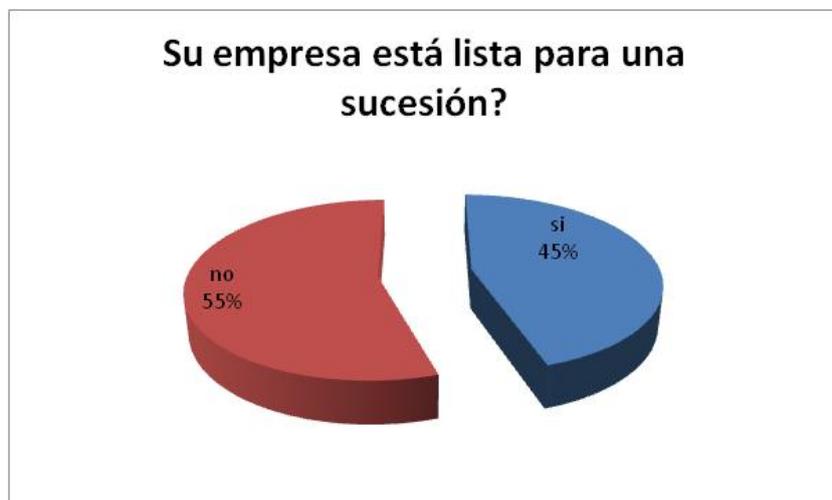
<a href="#">Otro</a>
Por el vertiginoso desarrollo mundial de las fuerzas productivas y tecnológicas.
Globalización

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Problemas para llevar a cabo la sucesión:

A pesar de que el 70% de las empresas encuestadas llevarán a cabo una sucesión en los próximos 10 años, el 45% están listas para hacerlo.

CUADRO 4.33



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

El 55% restante no está listo para una sucesión porque no hay un sucesor (50 %), no hay un plan de sucesión (21%), al momento tienen una estructura y dirección deficiente no tienen establecidos estatutos ni políticas claras (13%)

CUADRO 4.34



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### La sucesión y el retiro:

El 25% de las empresas encuestadas consideran que la sucesión permite asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia, y en teoría, la continuidad es el fin mismo de una Empresa Familiar.

A partir del resto de definiciones de “sucesión” podemos identificar el tipo de dirección que poseen las empresas encuestadas, con base en el “enfoque del fundador”, para de esta manera identificar el tipo de retiro que se puede esperar en cada uno de los casos.

El 12,50% piensan que la sucesión es necesaria, sin importar si el sucesor es o no miembro de la familia, siempre y cuando se garantice la continuidad de la empresa, estos dirigentes tienen un estilo “gobernador”. Este tipo de dirección fija una fecha de partida y da paso a la transición sin problemas.

Otro 12,50% piensan que una sucesión significaría perder una parte importante de su identidad como persona y profesional, a este tipo de Gerente-Propietario se lo

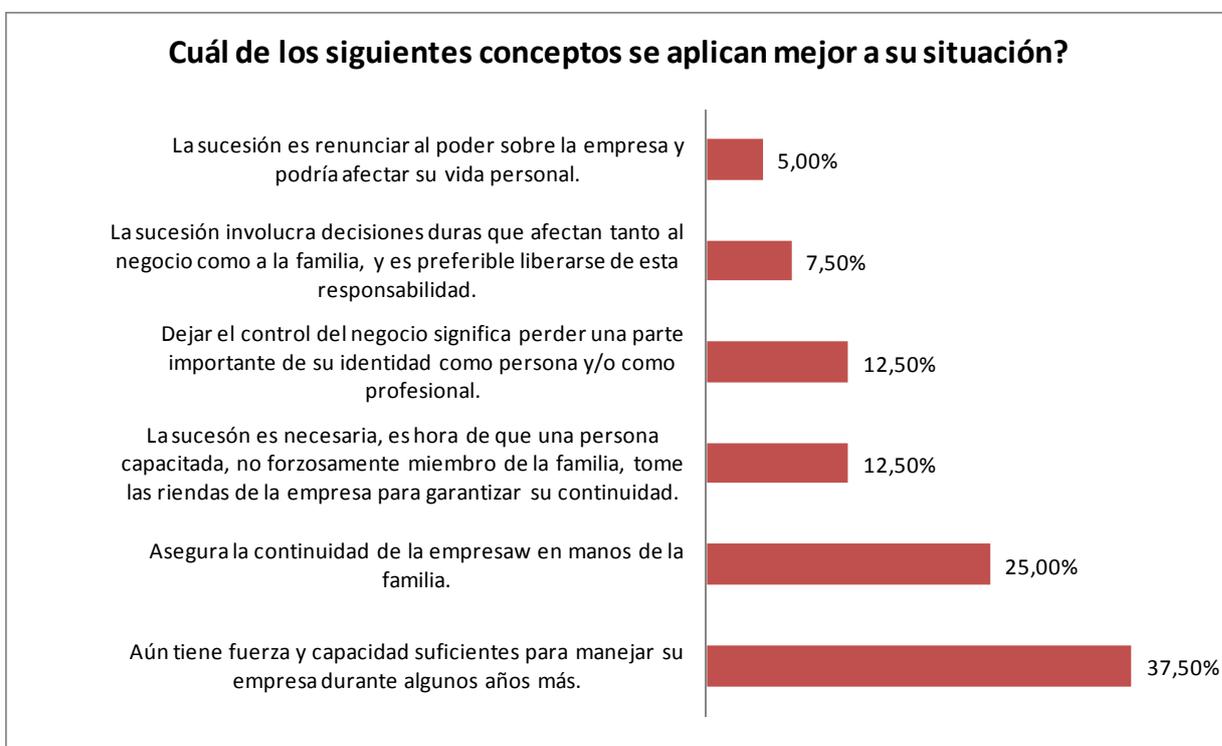
podría identificar con un estilo de “monarca”. En este estilo el mando actual no piensa en retiros. La sucesión que se da después de que fallece el fundador o persona a cargo.

Por otro lado, el 7,50% cree que la sucesión involucra decisiones duras que afectan a la familia y al negocio, y por tanto es mejor librarse de esa responsabilidad, a este estilo de dirección se le podría denominar “embajador”. Aún cuando éste decide proceder a una sucesión, no dejará la empresa completamente, por ende, su retiro es un proceso lento.

Un 5% considera que la sucesión implica renunciar al poder sobre la empresa y podría afectar a su vida personal, es decir, hay un estilo de dirección de “general”. En este caso, aún cuando se retiran de su cargo, está en su mente el regresar tan pronto como su sucesor muestra alguna ineficiencia.

Sin embargo, al contar en el estudio con empresas de primera y segunda generación, en su mayoría, es lógico que el 37.50% de las empresas familiares encuestadas piensen que tienen todavía la fuerza y las capacidades suficientes para mantenerse en el cargo por algunos años más.

CUADRO 4.35



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

También se les preguntó a los mandos actuales de las empresas encuestadas, si se veían trabajando más allá de los 65 años, edad en la que, de acuerdo a la literatura, se debería dar paso a la nueva generación. El 45% de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta.

CUADRO 4.36



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

El 38,89% de los que seguirían trabajando más allá de los 65 años lo atribuyen a una buena salud; el 22,22% al hecho de no querer separarse de la empresa; el 16,67% seguiría trabajando por la falta de confianza de que los sucesores pudieran ser líderes del negocio; y, el 11,11% a causa del miedo al envejecimiento, muerte o retiro.

CUADRO 4.37



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Capacidad de la nueva generación:

El 20% de los encuestados consideran que la nueva generación no es lo suficientemente sensata ni preparada para manejar la empresa.

CUADRO 4.38

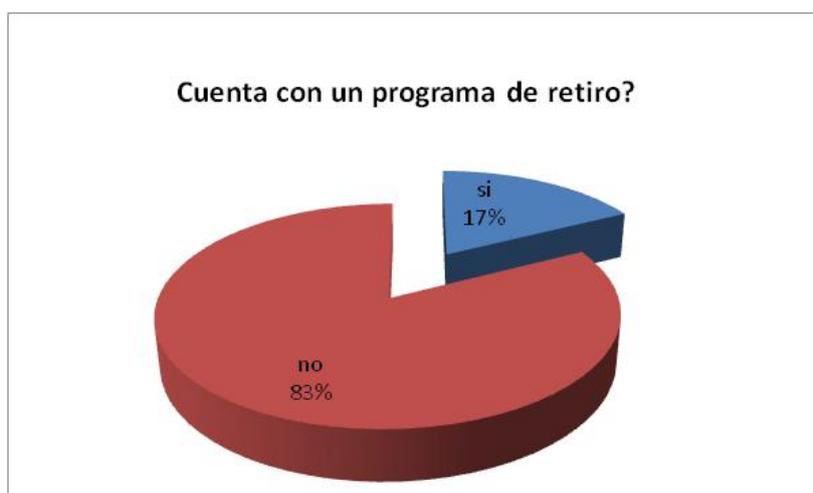


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

### Programa de retiro:

Una parte esencial de una sucesión es contar con un plan de retiro para el sucedido, sin embargo, de las empresas que respondieron a las encuestas, únicamente el 17% cuentan con un plan de retiro. Para el 83% restante, el mando actual al momento de retirarse tendría un futuro incierto.

CUADRO 4.39



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta creada para esta investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las Empresas son el motor para el desarrollo de los países, y dentro de estas la mayor proporción la tienen las Firmas Familiares; solo en Ecuador el 69,8%<sup>33</sup> de las empresas pertenecen a una familia o grupo familiar que colaboran en la generación de riqueza, empleo y bienestar social.

La principal característica que diferencia a las Empresas Familiares de las que no lo son, es justamente 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.

De este conflicto de intereses nace la creencia de que, dentro de una Empresa Familiar, “... la primera generación crea, la segunda disfruta y la tercera dilapida.” (Bermejo, 2010). Creencia que se basa, además, en las estadísticas desalentadoras de que únicamente el 30% de las empresas familiares creadas sobrevivirán a una segunda generación y menos de la mitad logran superar mayores sucesiones (Bermejo, 2010) (Poza, 2005) (Dodero, 2002), (Gallo, 1997/1998) (Gómez-Betancourt, 2006) (PriceWaterhouseCoopers, 2007)

En la encuesta realizada el 19% de las personas más influyentes en la empresa son familiares que no trabajan en la firma. Lo que ratifica que para realizar una sucesión exitosa, no solo se debe tomar en cuenta a quienes están involucrados en las labores diarias de la empresa, sino también a los miembros familiares que no lo están. Como se notó en el cuadro 2.2, cada miembro de la familia tiene diferentes intereses y diferentes motivaciones, y tal como concluye la Laird Norton Tyee Northwest, el tomar en cuenta las diferencias de cada uno de los miembros familiares tendrá buenos resultados en la compañía.

---

<sup>33</sup> según los resultados de la encuesta Nacional a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Manufacturera, realizada por Stratega.

Para que una Empresa Familiar sea exitosa es necesario determinar los límites entre lo que es familia y lo que es empresa. El momento en que se pierda esta noción, se comenzará a tener contrariedades dentro de los tres sub-sistemas: familia, dirección y propiedad. Por tanto, no se debería dar prioridad a los conflictos familiares antes que a los objetivos empresariales dentro de la organización, y tampoco se debería priorizar los objetivos empresariales a los familiares dentro de la familia.

Como se señala en el estudio cuantitativo, el 35% de las empresas encuestadas presentan conflictos familiares que afectan al desempeño de la compañía. A menos que se busquen mecanismos de solución, el futuro de la empresa está en riesgo.

De acuerdo a la literatura consultada, las Empresas Familiares tienen una expectativa de vida de 25 años, tiempo que coincide con la “vida útil” de su fundador. Los hallazgos del estudio cualitativo realizado para esta tesis confirman este concepto. Únicamente el 24% de las empresas encuestadas superan este período. Se identificó que un 70% de las organizaciones encuestadas realizarían un cambio de mando en los próximos 10 años, sin embargo, el 88% de ellas no tienen un plan de sucesión establecido.

Una sucesión es un proceso largo que requiere de una adecuada formación del sucesor para que tome la responsabilidad de la dirección de la empresa. Esta preparación puede tomar aproximadamente 10 años (IESE, 2006:53). La sucesión no es momento para adivinar, pues no solo se está poniendo en riesgo la continuidad de la empresa como patrimonio de la familia, sino también la armonía familiar.

La planificación de la sucesión es un aspecto crítico pero importante dentro de la Empresa familiar. Define las características, habilidades, aptitudes y actitudes que debe poseer el sucesor, establece límites de tiempo para completar la transición, establece además el puesto que ocupará el sucedido una vez abandone su cargo, dispone los pasos a seguir en caso de presentarse problemas de índole familiar o empresarial. Involucra no solo a la familia que trabaja en la empresa, sino también a la familia que no lo hace, toma en cuenta a empleados, clientes y proveedores, pues todos ellos son parte de la organización. Un plan de sucesión indica el qué, cómo, cuándo y quiénes llevarán a cabo las diferentes actividades concernientes a una sucesión eficiente.

En los resultados obtenidos en la encuesta, nos podemos dar cuenta de que las Empresas Familiares encuestadas de Quito, no están preparadas para una sucesión, a

pesar de que el tiempo para su ejecución es corto. Actúan en base al día a día, son empresas reactivas, antes que proactivas. No será de sorprenderse que después de una sucesión estas empresas pierdan competitividad, se estanquen o cierren, a causa de una mala elección del sucesor, un desconocimiento del negocio, falta de visión o desequilibrio en la cultura familiar-empresarial.

La razón fundamental para retrasar la sucesión o para negarse al retiro del cargo, por parte de los fundadores o mandos actuales, es mantener el poder. Un 17,5% de los encuestados responden a características de fundadores monarcas y generales, quienes no desean abandonar su posición dentro de la empresa, motivo suficiente para hacer de la sucesión un proceso difícil y en ocasiones imposible.

El 45% de los fundadores encuestados piensan continuar en su cargo aún cuando superen los 65 años porque no quieren separarse de su empresa, no confían en sus sucesores y porque existe un miedo latente al retiro (la gran mayoría de los encuestados -83%- no cuentan con un programa de retiro que les brinde sobretodo seguridad económica). Por un lado, la literatura sugiere que la edad para ceder totalmente la dirección de una empresa familiar es a partir de los 65 años, pero al cotejar este dato con los resultados obtenidos del estudio, es evidente que existe reticencia al retiro de los mandos actuales de las empresas encuestadas, aún cuando traten de evidenciar lo contrario. El hecho de retrasar una sucesión perjudica al futuro de la empresa porque evita que ésta se desarrolle, limita la evolución natural de la firma, y en el peor de los casos, ocasionaría el inevitable cierre de la empresa. Es necesario que un plan de sucesión, que sirve para preparar a los sucesores para asumir la alta dirección de la empresa, también incluya capacitación para la salida de los predecesores y se incluya un plan para lo que van hacer después de su retiro.

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 mecanismos de prevención pone en riesgo a la empresa y al bienestar de la familia.

Para lograr el objetivo último de una Empresa Familiar: la continuidad, es primordial el respeto mutuo entre lo nuevo y la tradición, entre lo que se hizo y lo que se puede hacer, entre la administración anterior y la nueva. La dinámica familiar de las diferentes generaciones se desarrolla diferente con el paso del tiempo, el reto es

afrontar las diferencias y dar forma de manera productiva a su visión colectiva. (Ward, 2006 a; 43). Las Empresas Familiares que han superado el paso de generaciones tienen una ventaja insigne: una reputación bien ganada, a base de esfuerzo, confianza, comunicación y sobre todo trabajo en equipo, respetando tanto a la familia como a la empresa, y por supuesto, estableciendo límites.

Comenzar a involucrar a la familia a la firma, inculcar 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.

Aún cuando las estadísticas continúen siendo desalentadoras y los resultados de las encuestas realizadas para esta tesis demuestren que hay grandes deficiencias frente a la inevitable sucesión, se puede visualizar una mejor manera de sobrevivir a este paso. Para muchas empresas familiares, especialmente micro, pequeñas y medianas, la información que contiene esta tesis puede ser el primer acercamiento a conocer la estructura, los beneficios, los problemas y la forma en que se podría manejar una empresa familiar.

El objetivo de este trabajo ha sido el de identificar cómo evitar los problemas que acarrearán una sucesión mal manejada, sin embargo, a lo largo de su realización también se han descubierto nuevas posibilidades para futuros estudios sobre este tipo de empresas, no solo en cuestión de relevo generacional, sino en la profundización de las características que hacen únicas a las Firmas Familiares, a las ventajas competitivas que éstas tienen, a los recursos que poseen, a la forma de estructura, pero sobretodo, a su importancia dentro del Ecuador.

No cualquiera es empresario, y no cualquier familia es familia empresaria, hay que tener agallas para crear, crecer y evolucionar.

## ANEXO 1

La presente encuesta está dirigida a Empresas Familiares y tiene como fin, obtener información sobre aspectos importantes del funcionamiento y de los factores que inciden en su continuidad. Sus respuestas son muy valiosas. Gracias por su gentil colaboración

### PARTE 1 – DATOS GENERALES

1. En que industria se encuentra su empresa:  
 Manufactura/comercio  
 Servicios
2. ¿Considera a su empresa como Empresa Familiar?  
SI  NO
3. ¿Cuántos años tiene la empresa? \_\_\_\_\_
4. ¿En qué generación se encuentra su empresa?  
1era Generación  2da Generación  3ra Generación  otra  ¿cuál? \_\_\_\_\_
5. El principal objetivo de su Empresa Familiar es (escoja solo uno)  
 Acumular bienestar económico para la familia  
 Emplear a miembros de la familia  
 Continuar en la siguiente generación  
 Incrementar rentabilidad  
 Incrementar el valor de la empresa  
 Vender la empresa  
 Que la empresa crezca  
 Otro... ¿cuál? \_\_\_\_\_
6. Señale TRES problemas que considere pueden presentarse en una empresa cuando el dueño/fundador se retira y nueva generación toma el mando.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PARTE II. RELACIÓN FAMILIA – EMPRESA

1. Además del propietario (o mando actual), ¿Qué otro miembro de la familia está más involucrado con la empresa? (escoja solo 1)

- Esposa/o                       Hermano                       Hermana                       Hijo  
 Hija                       Otro \_\_\_\_\_

1.1 ¿El familiar seleccionado trabaja en la empresa?

- SI     NO

2. La prioridad que tienen los objetivos empresariales, cuando un conflicto familiar afecta el desempeño de la firma/organización, es:

- No son prioritarios en relación al conflicto familiar  
 Poco prioritarios en relación al conflicto familiar  
 Prioritarios en relación al conflicto familiar  
 Muy prioritarios en relación al conflicto familiar  
 Totalmente prioritarios en relación al conflicto familiar

3. Según su criterio, ¿Cuáles son los conflictos familiares más comunes que se podrían filtrar en la Empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos familiares que afecten el desempeño de su empresa?

- Siempre  
 Muy frecuente  
 Frecuente  
 No muy frecuente  
 Nunca

5. ¿Su empresa posee algún tipo de proceso para manejar problemas familia-empresa?

- SI     NO

Si su respuesta es afirmativa, señale ¿Cuál es el proceso? \_\_\_\_\_

¿Está escrito? \_\_\_\_\_

¿Está implementado? \_\_\_\_\_

6. De acuerdo a su percepción, sus herederos-sucesores están interesados en formar parte de su empresa

Totalmente interesada

Muy interesada

Interesada

Poco interesada

Desinteresada

7.Cuál es el criterio más importante para que un familiar ocupe cargos ejecutivos en su empresa (escoja solamente una opción)

Su experiencia, estudios y habilidades cubren un puesto abierto

La empresa se puede adaptar a los requerimientos de un familiar que necesite un puesto de trabajo

El ser miembro de la familia les garantiza un trabajo

### PARTE III. PLANIFICACIÓN

1. ¿Su empresa tiene una estructura directiva formal?

SI

NO

Si contestó afirmativamente la pregunta anterior, por favor, indique.

La estructura directiva está escrita

SI

NO

La estructura directiva está implementada

SI

NO

2. ¿Qué proporción de la dirección corresponde a miembros de la familia?

\_\_\_\_\_ %

2.1 En caso de **no tener miembros no familiares** en la dirección responda:

*La ausencia de miembros no familiares en el consejo directivo se debe a:*

- La familia tiene las habilidades necesarias para desempeñar la tarea
  - Dificultad de encontrar personas que deseen unirse al consejo directivo
  - Dificultad para encontrar a alguien externo que pueda desempeñar las tareas correspondientes
  - Muy costoso
  - Porque desea mantener privacidad
- Poder de decisión se queda en la familia

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

SI

NO

3.1 Si su respuesta fue afirmativa, ¿El plan de sucesión está escrito? \_\_\_\_\_

3.2 Quienes están involucrados en el plan de sucesión

- Familia que trabaja en la empresa
- Familia que no trabaja en la empresa
- Directivos familiares
- Directivos no familiares
- Empleados
- Proveedores
- Clientes
- Otros... ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. En un proceso de sucesión, el nuevo mando la empresa debería ser:

- Miembro de la familia
- Miembro no familiar externo (persona que no ha colaborado previamente a la empresa y ha sido reclutada externamente, ejemplo: por anuncios en la prensa)
- Miembro no familiar que ha colaborado con la empresa (empleado que ha colaborado previamente con la organización)

5. Enumere los criterios para escoger al sucesor de la dirección de su Empresa

---



---



---



---

---

---

#### PARTE IV. RETIRO DE LOS SUCEDIDOS

1. Edad del mando actual

2. ¿Le preocupa el futuro de su firma?

SI  NO

2.1 Si su respuesta fue afirmativa, ¿Por qué?

- Por la elección de un sucesor
- Por su retiro
- Por futuros conflictos familiares
- Por el desempeño financiero de su empresa
- Por la falta de interés por parte de su familia en el negocio
- Por la situación de la industria
- Otro \_\_\_\_\_ -

3. ¿Su empresa está lista para una sucesión?

SI  NO

3.1. Si su respuesta fue NO, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.Cuál de los siguientes conceptos se aplican mejor a su situación (escoja al menos una de las opciones)

- a) La sucesión es renunciar al poder sobre la empresa y podría afectar su vida personal
- b) Dejar el control del negocio significa perder una parte importante de su identidad como persona y/o profesional
- c) La sucesión involucra decisiones duras que afectan tanto al negocio como a la familia, y es preferible liberarse de esta responsabilidad
- d) La sucesión es necesaria, es hora de que una persona capacitada, no forzosamente miembro de la familia, tome las riendas del la empresa para garantizar su continuidad
- e) Asegura la continuidad de la empresa en manos de la familia

- f) Aún tiene fuerza y capacidad suficiente para manejar su empresa durante algunos años más.
5. ¿En cuánto tiempo es probable que se realice una sucesión de mando en su firma?
- \_\_\_\_\_
6. ¿Se ve Ud. Trabajando en la empresa más allá de los 65 años de edad?
- SI  NO
- 6.1. Si es así, a qué lo atribuye (seleccione dos opciones UNICAMENTE)
- Buena salud
  - Falta de otros intereses
  - No quiere separarse de la empresa
  - Miedo al envejecimiento, muerte o retiro
  - Preocupación por los sucesores como potenciales líderes de negocios
  - Necesidad de mantener una posición económica estable
  - Satisfacción personal y/o profesional
7. Considera que la nueva generación es lo suficientemente sensata y preparada para manejar la empresa
- SI  NO
8. ¿Cuenta con un programa de retiro?
- SI  NO

---

Nombre del Encuestado:

Posición dentro de la Empresa:

Nombre de la Empresa:

## BIBLIOGRAFIA

- Amat, Joan M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona- España: Gestión 2000
- Alcorn, Pat (1982). *Success and survival in the family owned business*. New York- USA: McGraw Hill.
- Barbeito, Susana, Eduardo Guillén Solórzano, Manuel Martínez Carballo y Gerardo Domínguez Feijoó (2004a). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín ICE económico* No 2821, octubre: 27-37
- Barbeito, Susana, Eduardo Guillén S., Manuel Martínez C (2005b). Análisis del estado de las relaciones familia empresa en las empresas familiares gallegas. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2527675> (visitado el 9 de enero del 2010)
- Basco, Rodrigo (2006). La investigación en la empresa familiar: “un debate sobre la existencia de un campo independiente”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12 N 1: 33-54.
- Beckhard y Dyer W. G. Jr. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, vol. 12: 5-12
- Bermejo, Manuel (2010). “Dirección de empresas familiares”. Conferencia presentada por Seminarium, marzo 8 – 9, en Quito, Ecuador.
- Bohlander, George, Scothh Snell, y Arthur Sherman (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Learning
- Bork, David (1986). *Family business, risky business: how to make it work*. New York: AMACOM
- Briones (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas
- Chua, Jess H., James J. Chrisman y Pramodita Sharma (1999). “*Defining family business by behavior*” *Entrepreneurship: Theory & Practice*. <http://faculty.utep.edu/Portals/167/11%20Defining%20the%20family%20Business%20by%20behavior.pdf> (visitado el 22 de diciembre del 2009)
- Cleri, Carlos (2007). *El libro de las pymes*. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Coleman, James S (2006). Social capital in the creation of human capital. *Tite American journal 01 Sociology*, VoL 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure:S95-S120.

- Collins, Orvis y David G. Moore (1970). *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Croci, Ettore, John A. Doukas y Halit Fonenc (2009). *Family control and financing decisions*. <http://ssrn.com/abstract=1535382> (visitado el 18 de marzo del 2010)
- Cucculelli, Marco y Micucci, Giacinto (2008). Family Succession and Firm performance: Evidence from Italian Family Firms. Temi di discussione 680: [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/temidi/td08/.../en\\_tema\\_680.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/temidi/td08/.../en_tema_680.pdf) (visitado el 25 de agosto del 2010)
- Danco, Leon A. (1975) *Beyond survival: a business owner's guide for success*. Cleveland, Ohio: University Press.
- David, Fred (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Davis, Peter y Douglas Stern (1981). Adaptation, survival, and growth of the family business. *Human relations. Family business review* Volume 1, Issue 1: 69-85
- Dodero, Santiago (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires-Argentina: Editorial El Ateneo.
- Donnelley, Robert. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42: 93–105.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions- (2002). *Family business do they perform better?.* European Monitoring Centre on Change. <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2003/ef0315en.pdf> (visitado el 18 de marzo del 2010)
- Gallo, Miguel A. (1997). *La empresa familiar*. Barcelona-España: Ediciones Folio, S.A.
- Gallo, Miguel A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona-España: la Caixa. Caja de Ahorros y pensiones de Barcelona.
- Gersick, Kelin, John A. Davis, Marion MacCollom Hampton e Ivan Lansberg. (1997) *Generation to Generation: life cycles in the family business*. USA: Harvard Business School, Press. MA
- Gómez-Betancourt, Gonzalo (2006). *Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Bogotá-Colombia: Grupo Editorial Norma..
- Hollander, Barbara S. y Nancy S. Elman (1988). Family-owned businesses: an emerging field of inquiry. *Family business review*, vol. 1, No 2: 145-164.

- IESE Business School (2006). El proceso de sucesión en la empresa familiar. *Selección de artículos publicados en Expansión*. Noviembre-Diciembre: 1-15
- Jensen, Michael C. y Meckling, William (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. <http://ssrn.com/abstract=94043> (visitado el 9 de febrero Del 2010).
- Jensen, Michael (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, And Agency Theory. *Journal Of Applied Corporate Finance*. Summer: 1:14
- Kelly, Louise M., Nicholas Athanassiou, y William F. Crittenden (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Winter: 27-42
- Kepner, Elaine (1983). The family and the firm: a coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, vol 12: 57-70
- Kohlrieser, George (2006). “Cómo resolver conflictos en negocios familiares: no sea un rehén de la Armonía Familiar”. En *El éxito en los negocios familiares*. Ed. John Ward 119-148. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Laird Norton Tyee (Estados Unidos), 2008 Laird Norton Tyee Northwest Family Business Surveyey. <http://www.familybusinessSurvey.com>. (visitada el 13 de diciembre del 2009)
- Llauradó, Joseph y Guinjoan, Modest (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Lussier Robert N., Matthew C. Sonfield, Sanja Pfeifer, S. Manikutty, y Loïc Maherault & Louis Verdier (2007). *Founder influence in family businesses: a multinational correlational analysis*. [http://vlex.com/source/journal-small-business-strategy-3726/issue\\_nbr/%2320%231](http://vlex.com/source/journal-small-business-strategy-3726/issue_nbr/%2320%231) (visitado el 9 de febrero Del 2010).
- Miller, Danny y Jamal Shamsie (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* No 39: 519–543.
- Negreira del Rio, Francisco y Negreira del Rio, Jesús. *Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones*. <http://www.Revistadeempresa.com>. (visitada el 15 de marzo del 2010)
- Pardo, Alesia Rodríguez, Leopoldo Martínez (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA* : 35-37. *Fuente Académica*. EBSCO. Web. 4 nov. 2009.

- Pereyra, Estela (2001). *Empresas familiares: relaciones peligrosas*. <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management010701.shtml> (visitado el 13 de marzo del 2010)
- Pont Clemente , Joan-Francesc (1998). Mitos y paradojas del protocolo familiar. *Alta direcció*n. 33 Noviembre-Diciembre: 15-19
- Poza, Ernesto J. (2005). *Empresas familiares. Mexico*: International Thomson Editores.
- PriceWaterhouseCoopers (2007). *Making a difference. The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08*.
- Riordan, Diane, y Michael P. Riordan (1993). Field theory: an alternative to systems theories in understanding the small family business. *Journal of small business management*. Abril:66-78
- RMTI University (2007). *MGI New Zealand family and private business survey 2007*.
- Romero, Ernesto (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, mayo-agosto: 131-142
- Ruíz, Manuel, Angel R. Sessarego y Ricardo L. Guzmán (2007 a). “A longitudinal research about the evolution of family firm concept and theories associated” . Universitat de Leida. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1541625](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1541625) (visitado el 14 de enero del 2010)
- Ruíz, Manuel, Angel R. Sessarego y Ricardo L. Guzmán (2007 b). “A research about of family firm definition” . Universitat de Leida.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1551410](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1551410) (visitado el 14 de enero del 2010)
- Sharma, Pramodita. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family business review*, vol XVII no. 1, marzo: 1-36
- Chua, Jess H., James J. Chrisman
- Sharma, Pramodita., James J. Chrisman, y Jess H.Chua, (1997). Strategic management of the family business:Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10: 1–35.
- Schulze, William S., Michael H. Lubatkin, Richard N. Dino, Ann K. Buchholtz (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*. Vol, 12 No 2, marzo-abril: 99-116

- Sirmon , David G., y Michael A. Hitt (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Summer: 339-358.
- Stratega Business Development Services (2008). Encuesta Nacional a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Manufacturera.
- Tagiuri, Renato, y John Davis (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review*, vol 9, No 2: 199-208
- Vasquez, Josemaría, Julio J. Prado (2007). Todo queda en familia. *Perspectiva*, abril: 2-5
- Ward, John (1988). The special role of strategic planning family businesses. *Family business review*, vol. 1 No 2: 105-117.
- Ward, John (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, John (2006 a). “planteamiento estratégico: comienza en la familia”. En *El éxito en los negocios familiares*. Ed. John Ward 35-56. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ward, John (1991). “creating effective boards for private enterprises”. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, John (2006 b). “El valor de la propiedad directa”. En *El éxito en los negocios familiares*. Ed. John Ward 35-56. Colombia: Grupo Editorial Norma