



La problemática de la sucesión en las empresas familiares

Clemente Aladino Moreira Basurto¹, Johanna Lissette Tutiven Campos²

1 Universidad de Guayaquil, clemente.moreirab@ug.edu.ec

2 Universidad de Guayaquil, johanna.tutivenc@ug.edu.ec

RESUMEN

A partir de una revisión bibliográfica se analizó la problemática de la sucesión de las empresas familiares. Esta línea de investigación está relativamente desarrollada y en la sucesión de las empresas familiares, se destacan aspectos como la planificación, el proceso, las etapas, los beneficios, entre otros; variables que muestran aportes de muchos investigadores, pero que su campo de estudios fue en países y regiones en donde las condiciones económicas, culturales, sociales y ambientales son distintas a las de Latinoamérica, existiendo autores que plantean la necesidad de analizar dichas condiciones en esta región.

Se concluye que el capital gerencial social es una habilidad que requiere el administrador de una empresa familiar, para manejar en forma oportuna sus relaciones y vínculos sociales tanto internos y externos dentro de la organización, buscando ser la forma de persuasión requerida para el desarrollo de las metas o fines propuestos en una empresa de este tipo.

Se concluyó que es importante el análisis de los factores que influyen en la decisión de selección de sucesores, así como la influencia de esta decisión en el comportamiento de los miembros de la familia no elegidos. Los aspectos socio culturales afectan a este proceso, como el tamaño de una organización influye en el proceso de sucesión, en gran medida porque el sucesor debe decidir si da prioridad a la empresa o a la familia

Palabras claves: Empresas familiares, sucesión empresas familiares, capital social



ABSTRACT

Based on a bibliographical review, the problem of succession of family firms was analyzed.

This line of research is relatively developed, and in the succession of family businesses, aspects such as planning, process, stages, benefits , among others; Variables that show the contributions of many researchers, but that their field of study was in countries and regions where economic, cultural, social and environmental conditions are different from those of Latin America, there are authors who raise the need to analyze these conditions in this region .

It is concluded that social managerial capital is a skill that requires the administrator of a family business, to manage in a timely manner their internal and external relationships and social relationships within the organization, seeking to be the form of persuasion required for the development of Goals or goals proposed in a company of this type.

It was concluded that it is important to analyze the factors influencing the selection decision of successors, as well as the influence of this decision on the behavior of non-elected family members. Socio-cultural aspects affect this process, as the size of an organization influences the succession process, largely because the successor must decide whether to prioritize the company or the family.

Keywords: Family businesses, family business succession, social capital



INTRODUCCION

Las empresas familiares son organizaciones que han sido estudiadas y analizadas en los últimos años, generándose nuevas teorías o conceptos sobre la aplicación de conocimientos para la administración de las mismas, debido a las particularidades que se presenta en este tipo de empresas en relación a las de capital abierto.

Dentro de los estudios y observaciones que se han realizado a las empresas familiares, está el ratificar si las teorías y principios que se han generado sobre la administración y la gestión es aplicable a este tipo de organizaciones; debido a la influencia que la cultura familiar genera en la cultura corporativa; dándole valores y principios organizacionales similares a los del grupo familiar.

De igual manera, las necesidades y prioridades del grupo familiar, puede generar cambios en el modelo de gestión o de negocio de la empresa, debido a la influencia del grupo familiar sobre la organización, pudiendo inclusive afectar en forma positiva o negativa a la imagen de la organización, en los casos en que las actividades personales de algún miembro del grupo familiar, es asociado por los grupos de interés, como parte del comportamiento organizacional de la empresa.

Por otro lado, la Globalización y el incremento en el nivel competitivo en los diferentes sectores económicos, generan nuevas amenazas para las empresas de cualquier tipo, incluyendo las empresas familiares, más aún cuando la intensidad en la rivalidad de los competidores del mercado, permite la innovación y desarrollo de tecnologías a todo tipo de organización, obligando a las empresas a adaptarse a los cambios, para no perder competitividad o incluso desaparecer.

Siendo la línea de investigación más desarrollada la sucesión de las empresas familiares, en donde aspectos como la planificación, el proceso, las etapas, los beneficios, entre otros;



variables que muestran aportes de muchos investigadores, pero que su campo de estudios fue en países y regiones en donde las condiciones económicas, culturales, sociales y ambientales son distintas a las de Latinoamérica, existiendo autores que plantean la necesidad de analizar dichas condiciones en esta región.

Por lo tanto, analizar el proceso de sucesión en las empresas familiares en la región de América Latina es campo poco investigado, de manera que se pueda validar los modelos existentes y contrastarlos con las sucesiones exitosas en empresas familiares en la región. Inclusive determinar si las etapas de sucesión son iguales entre primera y segunda generación, entre segunda y tercera generación, y tercera generación en adelante; debido a las diferencias sociales y culturales que hay entre generaciones.

Como pregunta investigativa que guía el objetivo de esta contribución puede señalarse:

¿Las etapas de sucesión en las empresas familiares dependen de variables socio-culturales?

MÉTODOS

Se realizó una revisión de la literatura en las Bases de Datos Especializadas (<https://www.scopus.com/>) que permitió revisar tanto las definiciones, como la problemática de las sucesión en las empresas familiares.

RESULTADOS

Importancia de las empresas familiares

Los cambios continuos en el ámbito económico, político, social, tecnológico, entre otros, generan la necesidad de estudiar el proceso de administrar los cambios organizacionales como tema de interés para los líderes de las organizaciones, convirtiéndose en un campo necesario de investigar en la literatura de administración actual. Esto ha permitido la generación de teorías y epistemologías que analizan el rol sistemático de las personas en cualquier tipo de organización, centrándose la literatura en los procesos de cambios que se dan en las empresas



familiares o no familiares, siendo el objetivo de las investigaciones como ser más eficiente y eficaz dicho proceso de cambios, minimizando el efecto de la resistencia al cambio en el interior de las organizaciones.

Esta necesidad de cambios en las organizaciones, la cual se ha generado en forma continua y la que debe ser considerada como parte de la cultura organizacional; ha generado a los administradores la necesidad de invertir en una diversidad de cambios en sus organizaciones, con el fin de mejorar su eficiencia y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, las mismas que están influenciadas por el tamaño de las empresas sean estas familiares o no familiares; siendo la vía de cambios hacia los niveles estratégicos más que a los operativos. (Raineri, 2001). Siendo cada vez más el número de organizaciones que aprecian a la administración del cambio organizacional como una herramienta de competitividad.

De acuerdo a (Benavides, Guzman, & Quintana, 2011) luego de la revisión del Social Science Citation Index (SSCI) se considera en 1961 como el año de inicio de publicaciones basadas en la temática de las empresas familiares. Este desarrollo se da a inicios de la década de los sesenta y en los últimos años se ha incrementado la cantidad de trabajos, estudios y publicaciones en esta rama (Chrisman, Chua, Kellermanns, Matherne III, & Debicki, 2008). En la actualidad existe un gran número de publicación en revistas que se han especializado en el tema; sin embargo, aún no se logra alcanzar el desarrollo en esta área como ciencia.

La importancia de las empresas familiares se debe en gran medida al aporte económico que estas empresas dan a los países donde operan. De acuerdo a (Poza, 2013) las empresas familiares son el 80% del total de empresas existentes en la economía, mientras que en países en vías de desarrollo esta concentración alcanza hasta el 98%. En Estados Unidos (Beckhard & Dyer, 1983) determinaron que el 90% de las corporaciones son empresas familiares o



controladas por familias, pocas sobreviven en la segunda generación y muy pocas pasan de la tercera generación.

En América Latina las investigaciones difieren un poco de acuerdo a las circunstancias particulares de cada región, adicionalmente el acceso a la información sobre la conformación de la propiedad de las empresas no es fácil en estos países. Sin embargo, se han estimado que el 90% de las empresas de esta región están asociadas a grupos familiares (Belausteguigoitia Rius, 2010).

Definición de empresas familiares

Hay varias investigaciones que buscan definir que es una empresa familiar, lo cual muestra el interés por el tema, llegando a contabilizarse cerca de 90 conceptos (Rojo, Dieguez, & Lopez, 2011), los cuales mencionan el traspaso de la propiedad, la participación de la familia sobre el negocio y el control que ejercen. La falta de definición aceptada, limita el desarrollo del avance del conocimiento en esta rama, porque no permite determinar las variables apropiadas de estudios y el alcance de esta rama (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Así mismo, existe un análisis profundo en marcar las diferencias entre una Empresa Familiar y una Empresa no Familiar, en donde la propiedad, la influencia de la familia en las gestión, la participación en la administración, el deseo de transferir la empresa a la generación siguiente y otras variables, han permitido marcar diferencias entre este tipo de organizaciones.

Dentro de la literatura (Ward J. L., 1987) define a las empresas familiares como aquella que se pasará de una generación a otra, en donde la familia gestiona y controla a la empresa. Por otro lado, se plantea que una empresa familiar está compuesta por tres círculos: la propiedad, la familia y la empresa; determinándose la importancia de estos tres factores la esencia que explica que es una empresa familiar (Tagiuri & Davis, 1996); este modelo ha sido desarrollado por otros investigadores, debido a las estadísticas que determinan el peso



considerable que representan las empresas familiares en un país, en base a la propiedad de las mismas. (Ward & Dolan, 1998).

Sin embargo, no se aprecia un consenso para definir que es una empresa familiar, pero una de las definiciones o condiciones más aceptado es la generado por la European Family Businesses una empresa sin importar su tamaño, es empresa familiar si: (a) la familia por medio de un miembro o de algunos tienen la mayoría del derecho a tomar decisiones en la empresa, (b) los derechos de toma de decisiones es en forma directa o en algunos casos indirecta, (c) la participación directa de por lo menos un miembro de la familia en el organismo de máximo nivel de la empresa, y (d) si por lo menos un miembro de la familia posee al menos el 25% del capital social. (Businesses, 2016).

La Sucesión en la empresa familiar

Existen varios factores de análisis e investigación en el mundo académico referente a las empresas familiares, uno de ellos por su importancia para la supervivencia y desarrollo es el proceso de sucesión de la propiedad y su impacto en los grupos de interés (Brockhaus, 2004). A pesar de las distintas variables que influyen en una empresa familiar, el proceso de sucesión de la empresa familiar es un factor considerado como crítico para la perdurabilidad de la organización; ante lo cual se ha analizado y desarrollado estudios sobre las habilidades que debe poseer y los conocimientos actualizados que debe manejar el sucesor en una empresa familiar, para no quedarse solo con las ideas o acciones del fundador; mostrándose la importancia de contar con habilidades y conocimiento que permita la sostenibilidad de la empresa ante los cambios continuos y para poder trasladarla a otras generaciones (Sharma, 1997).

Por otro lado, se mantiene que la supervivencia de las compañías familiares en el tiempo depende del éxito como administrador del sucesor, siendo necesario que el sucesor pueda



innovar y adaptarse a los cambios que se presentan en los entornos de la empresa, teniendo que hacerla competitiva en un entorno cambiante y buscando satisfacer las necesidades, deseos y requerimientos de sus grupos de interés (King, Solomon, & Fernald, 2001). Caso contrario se tendría que definir entre vender o quedarse con la propiedad por parte de la familia dueña de la empresa o parte de la empresa, así como el aspecto crítico de la redistribución del poder dentro de la empresa, es decir la influencia de la familia en el gobierno corporativo (De Aguilar, 1998).

Es muy útil conocer a profundidad el proceso de sucesión, puesto que si la familia decide quedarse en el negocio, la probabilidad de conflictos familiares entre sus miembros se incrementa, puesto que la perspectiva individual de cada miembro acerca de la empresa, hace que se complique la gestión dentro de la organización, por ende la elaboración de un plan familiar o implementar la planificación de la sucesión, se convierte en una actividad necesaria para mitigar los efectos negativos de la sucesión y con ellos dar continuidad al negocio (Leach, 1999), siendo útil la profesionalización de las operaciones de la empresa para mitigar los aspectos del compromiso familiar y permitir el ingreso de miembros de la familia a trabajar en la empresa, si tienen competencias en áreas de interés de la organización.

Por eso es una variable importante para el fundador es saber y confiar que puede existir continuidad generacional, convirtiéndose este en un objetivo individual importante para el fundador y por ende objetivo estratégico de supervivencia de la familia en la empresa; el mismo que luego se convierte en el deseo de los sucesores en la mayoría de los firmas familiares, puesto que quieren mantener el control sobre la propiedad, la empresa y el influencia de la familia en el negocio (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002); en donde se aprecia que la influencia de la familia se centra en el poder que ejerce, la experiencia que han formado y la cultura que tienen.



Dentro del proceso de sucesión se debe analizar las habilidades y el conocimiento que el sucesor debiera adquirir a lo largo de los años, de tal manera que hay una formación dirigida hacia crear las capacidades gerenciales esenciales que debe poseer el sucesor, porque estas capacidad permitirán que el desempeño de la compañía familiar y de la familia mejoren y generen el rendimiento esperado no solo para beneficio de la familia, sino también para los otros grupos de interés (Adner & Helfat, 2003).

Es muy importante sin embargo para un proceso de sucesión adecuado, analizar los aspectos financieros y de mercado que ayuden a verificar la efectividad de la sucesión, aunque no es suficiente, porque de acuerdo a estudios las transiciones de los negocios familiares se producen con más facilidad cuando las relaciones entre los miembros de la familia son afables, y basados en la confianza; porque un cierto nivel de conflicto o conflictos puede generar impacto significativo en el rendimiento posterior de la empresa (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997).

Siendo una realidad que los principios de la alta dirección en un compañía familiar promedio es la misma que de la familia, esto indica que la historia, tradiciones y ciclo de vida de la familia propietaria suelen ser la misma que la empresa, más aun en la etapa del fundador, de ahí que las habilidades individuales y el conocimiento de sus miembros deben están unidos para formar un sistema mayor, que debe impulsar la formación y el desarrollo de capacidades gerenciales entre los miembros de la familia, para lograr adaptar los cambios de la empresa a la realidad del entorno y no del grupo familiar (Habbershon, Williams, & Mac Milan, 2003). Siendo este un paradigma que ya no solo contempla la obligación del sucesor de contar con las capacidades gerenciales, sino que involucra a que todos los miembros desarrollen dichas habilidades.

Las capacidades gerenciales se desarrollan en base a las interacciones de varios pilares, los mismos que permiten alcanzar las competencias al administrador de una empresa familiar,



estos pilares de acuerdo a los estudios realizados son: el capital gerencial humano, el capital gerencial social y el capital gerencial cognitivo.

Como habilidad gerencial el capital humano ha sido analizado por el impacto que genera en las destrezas del administrador, existiendo estudios en donde se encontró que este capital humano de la organización y sus interrelaciones, influyen positivamente a la capacidad de innovación de la organización (Subramaniam & Youndt, 2005). Siendo necesario que el capital humano sea complementado con el capital social para generar resultados mucho más innovadores radicales en las organizaciones.

CONCLUSIONES

El capital gerencial social es una habilidad gerencial que requiere el administrador de una empresa familiar, para manejar en forma oportuna sus relaciones y vínculos sociales tanto internos y externos dentro de la organización, buscando ser la forma de persuasión requerida para el desarrollo de las metas o fines propuestos (Gupta & Govindarajan, 2000). Se considera que este capital permite mejorar las relaciones internas y por ende el clima laboral; así mismo es una habilidad gerencial esencial para la gestión de cambio dentro de una organización y por ende un recurso necesario para impulsar una cultura orientada hacia la responsabilidad social.

El capital gerencial cognitivo se refiere a las habilidades de conocimiento y experiencia que debe tener el gerente de una empresa familiar, este conocimiento debe permitir impulsar sus habilidades hacia el desarrollo de la organización y una mejora individual y por ende familiar (Valhondo, 2003). Este capital hay literatura que señala debe ser inclusive planificada por la familia para impulsar la participación de sus miembros dentro de la organización.

Es muy útil analizar los factores que influyen en la decisión de selección de sucesores, así como la influencia de esta decisión en el comportamiento de los miembros de la familia que no elegidos. Pero aspectos socio culturales afectan a este proceso, como el tamaño de una



organización influye en el proceso de sucesión, en gran medida porque el sucesor debe decidir si da prioridad a la empresa o a la familia (Bizri, 2016), mostrando este proceso como la sucesión se ve afectada por realidades particulares de la empresa, la localidad, el país o la región.

Referencias bibliográficas

- Adner, R., & Helfat, C. E. (October de 2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (Marzo de 2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: McGraw Hill.
- Benavides, C. A., Guzmán, V. F., & Quintana, C. (8 de Abril de 2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 14(2), 78-90.
- Benavides, C. A., Guzman, V. F., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 78-90.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133-154.
- Brockhaus, R. H. (21 de junio de 2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Businesses, E. F. (17 de Junio de 2016). *Definición de empresa familiar*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de europeanfamilybusinesses.eu:
<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne III, C. F., & Debicki, B. J. (2008). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927-934.
- De Aguilar, E. (1998). *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Barcelona: Colección Estudios e Informes.



- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & Mac Milan, I. C. (julio de 2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- King, S. W., Solomon, G., & Fernald, L. W. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Small Business Management*, 39(1), 3-13.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Londres: Ediciones Granica SA.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (Septiembre de 1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Poza, E. (2013). *Family business*. Mason: Cengage Learning.
- Raineri, A. (2001). Administracion del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administracion*, 8(2), 1-39.
- Rojo, A. A., Dieguez, J., & Lopez, P. (2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de la Empresa Familiar*, 53-67.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the*. Canada: The University of Calgary.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (Junio de 1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Barcelona, Cataluña, España: Días de Santos.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 305-310.