



## **El Trabajo Directivo y el ciclo de vida de las empresas familiares Pymes de la ciudad de Machala – Ecuador**

**Ing. Jorge Manuel Coca Benítez**

**Universidad de Guayaquil, Instituto Superior Técnico Mediform. Ecuador**

**Autor para la correspondencia: [jorge.cocabe@ug.edu.ec](mailto:jorge.cocabe@ug.edu.ec)**

**[directordecarreramf@itsmediform.edu.ec](mailto:directordecarreramf@itsmediform.edu.ec)**

**CPA. Dolores del Rocío Ortiz Guevara.**

**Universidad de Guayaquil . Ecuador**

**Autor para la correspondencia: [dolores.ortizgue@ug.edu.ec](mailto:dolores.ortizgue@ug.edu.ec), [doortizgu@uide.edu.ec](mailto:doortizgu@uide.edu.ec)**

**Eco. Gonzalo Narváez Cumbicos.**

**Universidad de Guayaquil, Instituto Superior Técnico Mediform. Ecuador**

**Autor para la correspondencia: [Jose.narvaezc@ug.edu.ec](mailto:Jose.narvaezc@ug.edu.ec)**

**Fecha de recepción: 5 de agosto de 2018 / Fecha de aceptación: 20 de octubre de 2018**

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación centró su estudio y análisis en el coyuntural proceso que se vive entre la sucesión de los Directivos (familiares), y el ciclo de vida de las pymes familiares de la ciudad de Machala - Ecuador, específicamente en el sector bananero por ser uno de los más importantes del país. Este estudio se realizó como una respuesta a aquella interrogante que se encuentra presente siempre en el mercado de cuan duradera puede ser una empresa familiar una vez que enfrenta un cambio generacional a partir de la salida del fundador. Primeramente se realizó una vasta explicación teórica acerca de los diferentes modelos de empresas familiares adaptables a la sucesión de los Directivos y al ciclo de vida, posteriormente se hizo referencia del estudio realizado y finalmente se planteó una propuesta de un plan de sucesión adaptable a una pyme bananera. El método de investigación utilizado es de razonamiento cualitativo y la metodología será con un diseño descriptivo y correlacional a través de la recolección de información cuantitativa y cualitativa y su nivel de relación entre variables. Por último, se concluye que existe una dependencia del ciclo de vida con respecto al relevo generacional de los Directivos que



realizan las pymes familiares del sector bananero de la ciudad de Machala, por tal razón se debe contar con las herramientas adecuadas e importantes tales como el plan de sucesión, entre otros.

**Palabras clave:** Empresas familiares, ciclo de vida, relevo generacional directivos, plan de sucesión, protocolo familiar.

### Abstract

This research work focuses its study and analysis on the current process that exists between the succession of Directors (family members), and the life cycle of family SMEs in the city of Machala - Ecuador, specifically in the banana sector. Be one of the most important in the country. This study is carried out as a response to the question that is always present in the market of how durable a family business can be once it faces a generational change after the departure of the founder. First a vast theoretical explanation was made about the different models of family businesses adaptable to the succession of executives and to the life cycle, later reference will be made about the study and finally a proposal of a succession plan adaptable to a banana SME. The research method used is of qualitative reasoning and the methodology will be with a descriptive and correlational design through the collection of quantitative and qualitative information and its level of relationship between variables. Finally, it is concluded that there is a dependency of the life cycle with respect to the generational change of the Executives that the family SMEs of the banana sector of the city of Machala carry out, for this reason it is necessary to have the appropriate and important tools such as the plan of succession, among others.

Key words: Family businesses, life cycle, generational change managers, succession plan, family protocol

### Introducción

Una de las principales características de las empresas familiares es el deseo de sus Directivos - fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia (Amat, 2004). Sin embargo, se considera que la sucesión de quienes ostentan el poder de dirigir es uno de los puntos más críticos en la vida de todas las empresas, tanto si éstas son familiares como si no lo son. Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar, y particularmente el empresario o directivo, es la transición generacional, que se concreta en el relevo al frente de la



organización y en la sucesión de patrimonio empresarial, en definitiva en su proceso sucesorio (Tápies, 2009). Importantes autores como Amat, Martínez, Belausteguigoitia, después de varias investigaciones identifican a la sucesión como un proceso crucial dentro de las organizaciones, por lo que se hace referencia al mismo como la institucionalización del carisma y lo consideran como uno de los grandes desafíos del liderazgo por el riesgo al que se expone la empresa y la posibilidad de sucumbir.

Todo proceso de sucesión trae consigo un momento crítico dentro de la empresa familiar, ya que la puede exponer a dos cosas: una expansión y crecimiento económico liderado por el nuevo directivo de la organización que trae consigo nuevas ideas y propuestas y por otro, la inexperiencia o inadecuada preparación del proceso sucesorio, que ocasiona el fracaso y posterior muerte de la empresa, volviéndola menos competitiva, hasta el nivel de extinguirla del mercado (Meira & Carvalhal, 2013).

Siempre que una empresa familiar atraviesa por un proceso de sucesión, se encuentra en una de sus etapas más críticas (Domínguez, 2014), ya que tanto la organización como la estructura del gobierno se transforman. Se debe considerar a la planificación estratégica como un aspecto crucial que cambie los procesos convencionales y los transforme en un modelo de supervivencia, en donde se definan objetivos que aseguren la continuidad de la empresa en manos de la familia y que a su vez permita a la empresa familiar desempeñarse con altos estándares de calidad, competitividad y excelencia (Tápies, 2007).

Peña, Villagómez, Uribe, & Matilde (2006) aseguran que las empresas familiares en el Ecuador tienen una alta tasa de mortalidad (comportamiento repetitivo en el mundo), la misma que se produce principalmente cuando se da el cambio generacional o también conocido como relevo de generaciones, en donde se presentan las siguientes estadísticas: 30% de empresas familiares pasan a la segunda generación, un 15% alcanza perdurar a la tercera generación y únicamente un 4% llega a la cuarta generación.

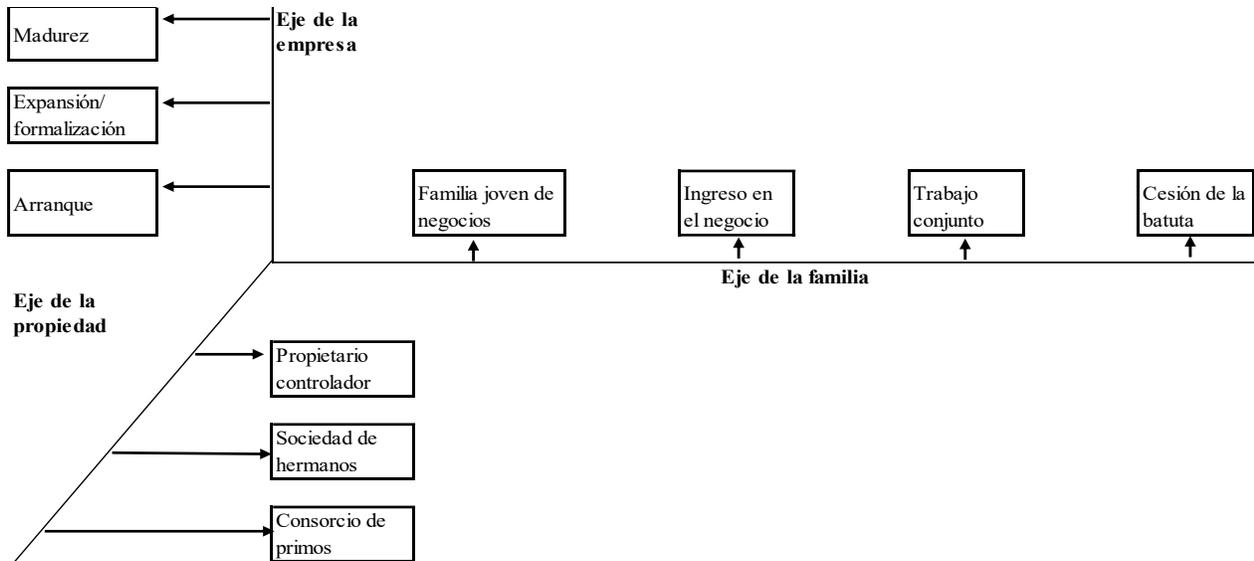
Finalmente, un estudio realizado por la CEPAL (2015) ratifica la alta tasa de mortalidad con la que cuentan las empresas familiares en su ciclo de vida, la misma que está entre el 60% y 80% durante los tres primeros años de funcionamiento, esto no solamente se da por los continuos ataques del mercado y las tecnologías, sino que muchas de estas empresas familiares pierden su ventaja competitiva durante el relevo generacional, o cuando la compañía llega a una etapa de mayor profesionalización, donde muchas veces el cambio del padre fundador es necesario.



## Fundamentos Teóricos

Los modelos utilizados para el desarrollo de la presente investigación son:

**Figura 1 Modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar**



**Fuente:** Elaboración de los autores con base en (Davis & Tagiuri, 1991)

### Dimensión evolutiva de la familia

**Familia joven de negocios:** Cuando la empresa está en su fase inicial los directivos miembros de la familia están muy motivados con el trabajo de la empresa, satisfechos con la remuneración que perciben y tienen buenas intenciones, se preocupan por lo que pasa día a día en la empresa, e incluso saben el nivel de sacrificio que tiene que existir por parte de cada uno de ellos para que la empresa pueda subsistir; pero en la etapa de expansión y crecimiento, cuando las fuentes de ingresos son mayores y la oportunidad de poder obtener un beneficio se incrementa, es cuando pueden existir los problemas.

**Ingreso en el negocio:** Una vez que los directivos de la familia ingresa al negocio debería tener claro el panorama de conflictos tanto financieros como familiares que pueden presentarse, ya que de acuerdo a Iglesias, Guerrero, & Iglesias (2017) los conflictos del diario vivir hacen del inicio de la actividad económica una “tortura” cuando se crean enfrentamientos que debilitan los vínculos familiares y empresariales y la tarea de continuidad hacia las siguientes generaciones se vuelve cada vez más difícil.



Trabajo conjunto: Es uno de los desafíos más grandes en lo que tiene que ver con el aspecto del cambio generacional, ya que la divergencia de criterios, visiones y prioridades es tal, que resulta sumamente complicado el trabajo conjunto compenetrado, que deje de lado los intereses personales y asuma el bienestar de la empresa como una prioridad.

Cesión de la batuta: Si la empresa familiar quiere sobrevivir, y cambiar con éxito a la siguiente generación, ha de planificar la sucesión y ha de organizar y regular las relaciones de la familia-empresa, ya que la falta de la misma es la que ocasiona grandes problemas (Iglesias, Guerrero, & Iglesias, 2017), separando ambos ámbitos de actuación (familia y empresa), a fin de que el uno no interfiera con el otro de manera negativa. Una vez que la empresa ha hecho el reconocimiento de sus actores y naturaleza y ha diagnosticado el potencial de sus posibles sucesores, entra en la etapa de planificación de la sucesión.

### **Dimensión evolutiva de la empresa**

Arranque: El espíritu emprendedor es uno de los principales factores que da origen y, a la vez, explica el crecimiento de las empresas familiares. El ánimo de emprender de las siguientes generaciones es clave para lograr la continuidad del negocio. En comparación con una empresa no familiar, las empresas familiares deben mostrar mayor nivel de dinamismo y crecimiento, si es que desean que la riqueza alcance a los miembros <directivos> de la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2011). Los Directivos sean estos, fundador y sucesor de una empresa familiar son empresarios y a su vez emprendedores. Un empresario es alguien que organiza, controla y asume los riesgos de una empresa, un emprendedor se refiere a la capacidad de renovar.

Expansión, crecimiento y formalización: Una de las decisiones más críticas, complejas y de mayor valor estratégico en este tipo de empresas es la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía, la cual ocurre en la mayoría de los casos en empresas de segunda generación, y muchas veces en conjunto con decisiones asociadas a la sucesión, la cual, entre muchas otras ventajas, profesionalizar la empresa permite es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas tanto de la empresa como de la familia. Este proceso de análisis suele desensibilizar a la empresa, una ventaja significativamente importante para la mayoría de las firmas familiares, ya que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresas familiares resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la



organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente (Urrea, 2003).

Madurez: Según Corona (2005) el éxito del proyecto empresarial modifica la estructura familiar, es decir, las interacciones propias y características de un grupo familiar representadas a través de códigos de reglas, valores, tradiciones, etc. Que le permite desarrollar su función, adaptándose a los diferentes procesos de cambio que con el paso del tiempo surgen en el interior del grupo familiar - fases del ciclo vital -, y en medio social externo - transformaciones sociales -, sin perder su identidad como grupo familiar.

### **Dimensión evolutiva de la propiedad**

Propietario controlador: Esta etapa se caracteriza por la confusión que se produce entre la gestión y la propiedad; las principales preocupaciones de los accionistas o Directivos son la protección del conyugue en caso de muerte del fundador, la herencia y todo lo relacionado con la sucesión y liderazgo; en esta etapa se suele producir la superposición entre los intereses familiares y empresariales; no suele ser muy necesaria la organización familiar formal, ya que la comunicación se produce de forma automática (Maseda, Arosa, & Iturralde, 2017)

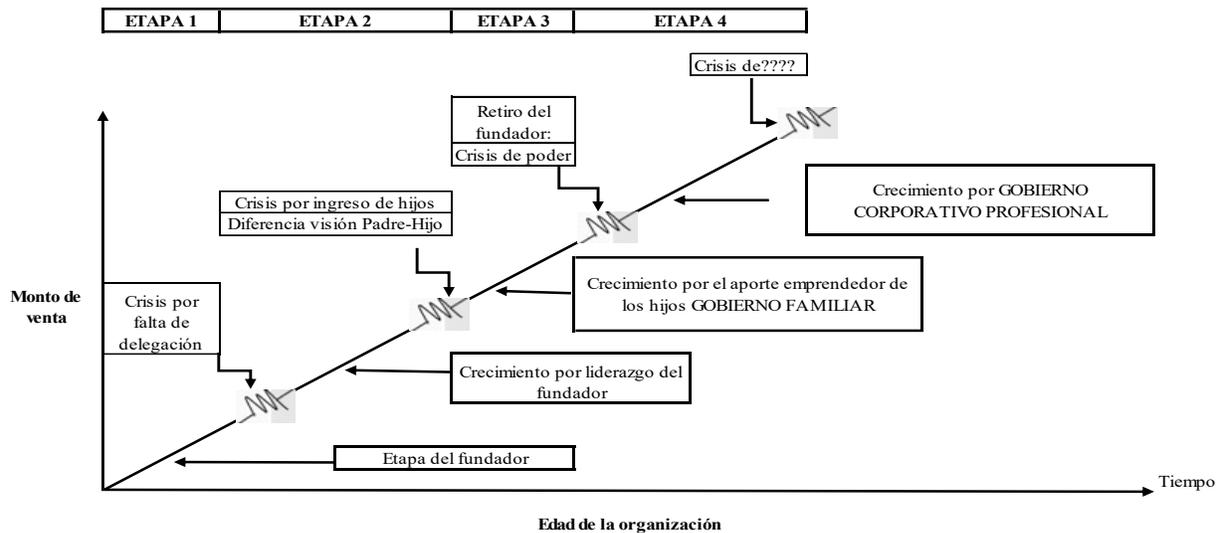
Sociedad de hermanos Directivos: En la segunda etapa el accionariado adopta la forma de sociedad de hermanos, en la que la mayor preocupación es de mantener el trabajo en equipo y la armonía familiar; en esta etapa ya se comienza a diferenciar los intereses familiares de los empresariales; es en esta fase es cuando se debe establecer los procesos para formalizar los sistemas de dirección y de gobiernos futuros (Maseda, Arosa, & Iturralde, 2017). No siempre los hermanos son los continuadores de la empresa familiar, pues hay ocasiones en que esta ha nacido a partir de la visión emprendedora de hermanos.

Consortio de primos u otros directivos: Cuando un consorcio de primos crece demasiado, una o más ramas de la familia pueden decidir vender sus acciones a una sola rama, y la empresa puede terminar convirtiéndose en una sociedad de hermanos (Lansberg, 2000). En la tercera etapa, consorcio de primos o dinastía familiar, el reparto de la propiedad es complejo, lo que provoca la aparición de diferentes tipos de accionistas pertenecientes a la familia, creando un ambiente repleto de tensiones (Maseda, Arosa, & Iturralde, 2017). El consorcio de primos que suele comenzar con primos en primer grado y luego



extenderse hacia primos de segundo grado o más grados, es normalmente la forma más avanzada de propiedad; son empresas muy diferentes de las sociedades de hermanos y de las controladas por un dueño (Martínez, 2010).

**Figura 2 Modelo del ciclo de vida de las empresas familiares**



**Fuente:** Elaboración de los autores con base en (Dodero, 2017)

### **Etapas 1: Etapas del fundador y primera crisis por falta de delegación**

Todas las decisiones que ha tomado el fundador han permitido que el negocio crezca y sea próspero y en este punto el propietario no puede continuar abarcando con todas las funciones como lo venía realizando normalmente, es decir era él mismo el que cobraba, vendía, facturaba, producía, etc. La principal crisis en esta etapa se da en aspectos de productividad, comerciales o de cobranzas (por mencionar áreas prioritarias), sin embargo afecta directamente a todas las áreas que se encuentran a cargo del propietario, ya que no se da abasto para hacerlo todo de una manera adecuada (Beltrán, Selem, & Argüelles, 2014).

### **Etapas 2: Crecimiento por el liderazgo del fundador y segunda crisis por ingreso de los hijos.**

Una vez que el fundador ha continuado cosechando éxitos con su organización, se asume que se encuentra alrededor de los 50 años, tiene el pleno conocimiento empírico de todo lo que el mercado



demanda de su organización, así como de las cosas en las cuales es prioritario realizar inversiones, cambios o remodelaciones (Iturrioz & Aragón, 2014). Esta es la etapa en la que los hijos empiezan a formar parte del negocio, llegan a trabajar con ideas nuevas y planteamientos diferentes, que en un inicio resultan muy entusiastas, pero con el paso del tiempo no dejan de generar problemas las diferencias (Arenas & Rico, 2014).

### **Etapa 3: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos y tercera crisis por fallecimiento (o retiro) del fundador y crisis de poder entre los hermanos**

En esta etapa los hijos realizan cambios sustanciales, invierten en tecnología, cambian los procesos productivos, implementan nuevos sistemas informáticos, contratan expertos o asesores externos, entre otras cosas, que llevan a la profesionalización de la empresa y muchas veces al desarrollo de nuevas líneas de negocio. La crisis en esta etapa se da cuando el padre o la madre fundador (a) muere, en algunos casos dicha situación ya ha sido planificada con anterioridad y tanto la propiedad como el manejo de la misma ya se encuentra en marcha, pero en otros casos no ha sido así, por lo que la sucesión suele ser difícil e incómoda entre los hijos, ya que genera mucha incertidumbre acerca de la dirección de la empresa y de cómo los hermanos se pondrán de acuerdo para manejarla.

### **Etapa 4: Crecimiento por gobierno corporativo profesional y cuarta crisis por conflicto de poderes entre accionistas familiares, directorio y gerencia general.**

Esta etapa se caracteriza por la cantidad de personas que se encuentran de por medio para continuar con la dirección de la empresa, ya que el poder que antes se encontraba concentrado en una sola persona (fundador), ahora lo comparten hermanos, primos, etc. (González, 2010). Si la empresa ha crecido lo suficiente se presentará el desafío de tener nuevas competencias directivas para afrontar la internacionalización, los cambios que exigen la globalización o el manejo de cualquier organización a ese nivel (Palomo, 2005). Por tal motivo es indispensable no descuidar la calidad del gobierno corporativo, así como de las estructuras dinámicas de gobierno profesional que agreguen valor a la empresa familiar.

## **Materiales y Métodos**

### **Método**



El presente trabajo utiliza una metodología de diseño descriptiva y correlacional a través de la recolección de información cuantitativa y cualitativa y su nivel de relación entre variables. Adicional se utilizarán fuentes secundarias para un mejor análisis del estudio. El uso de información de fuentes de entidades públicas como privadas será fundamental para el presente estudio, así como la guía de muchos recursos bibliográficos.

Para la consecución del primer objetivo se realiza búsqueda bibliográfica, ya que mediante la lectura de libros, revistas y páginas webs que proveen de información relativa a las pymes y las empresas familiares, sus situaciones actuales, estadísticas y las perspectivas de diversos expertos en la materia, permitirá fundamentar el estudio bibliográfico de la investigación. Así mismo para poder analizar la situación actual de las pymes familiares del sector bananero de la ciudad de Machala, en lo que respecta a sus procesos de sucesión, se necesita conocer cómo se encuentra este sector en particular, para lo cual se realizarán encuestas a los propietarios de pequeñas y medianas industrias de la ciudad de Machala, ya que ellos son la fuente principal de recolección de información primaria para aclarar cómo perciben el ciclo de vida de sus empresas, así como sus procesos de relevo generacional.

Una vez hecho lo anterior se realizan entrevistas a profundidad a expertos Directivos en el área de empresas familiares y de comercio en general de las pymes, dichas entrevistas contarán con preguntas de tipo abiertas y cerradas, ya que mediante esta técnica se podrá conocer las perspectivas profesionales que tienen los propietarios y sus sucesores acerca de este tipo de procesos. Esta técnica permite conocer con mayor profundidad resultados de tipo cualitativo que servirán para tener una mejor calidad de investigación.

Por otro lado la presente investigación utiliza un método de investigación de razonamiento cualitativo, de esta manera primero se define una teoría como línea investigativa, posteriormente se plantea una hipótesis con base a los antecedentes especificados, para así poder realizar un proceso de observación y trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los individuos que intervienen en el sector de interés, para finalmente confirmar o rechazar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.



Las fuentes a utilizar son de tipo primaria y secundaria, en donde se emplearán datos estadísticos de entidades públicas como privadas, así también la información encontrada en libros de textos del área de empresas familiares y de manejo de pymes. En lo que respecta a las técnicas de recolección de información se puede mencionar a: la encuesta y la entrevista como fuentes primarias.

El tipo de encuesta es de tipo exploratoria, mediante la cual se puede realizar una mejor formulación del estudio, así como tener la primera aproximación de las variables claves objeto de la investigación. Las encuestas son realizadas a los empresarios propietarios de pequeñas o medianas empresas en la ciudad de Machala del sector bananero, las mismas que se llevan a cabo por medio de la resolución de un cuestionario de no más de 14 preguntas, en las cuales se pretende conocer con mayor certeza la situación actual de las pymes familiares con respecto al relevo generacional.

El tipo de entrevista a utilizar es de tipo individual, la cual se efectúa con un solo entrevistado y su contenido dependerá de la línea de investigación definida, mediante este tipo de técnica se puede establecer con mayor rapidez una buena relación con el entrevistado.

La entrevista se realiza a propietarios de pymes y sus sucesores en la ciudad de Machala, los cuales con sus conocimientos en el sector, pueden aportar con diversos puntos de vista acerca de sus experiencias pasadas, así como de las nuevas posibilidades que podrían considerar.

El cálculo de la muestra se realiza tomando como soporte la base de empresas pymes de la Superintendencia de Compañías del sector bananero de la ciudad de Machala, lo cual arrojó un total de 103 empresas, de las cuales 67 son familiares quedando un diferencia de 36 no familiares. Al realizar el cálculo de la muestra para población finita se obtuvo que la cantidad de empresas a encuestar es de 58 pymes familiares del sector bananero de Machala, la fecha de corte en la que obtuvimos la información fue el 12 de abril del 2018.

La fórmula de la muestra de población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$



La presente investigación pretende conocer con exactitud la cantidad de empresas pymes familiares de la ciudad de Machala que sobreviven durante el proceso de relevo generacional por parte de fundadores y Directivos propietarios y definir la etapa del ciclo de vida en la que se encontraban durante el proceso de sucesión, para posteriormente concientizar a los propietarios de estas empresas a tener planes formales, con protocolos familiares para sus procesos de sucesión.

## Resultados

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos después de la investigación realizada.

## Encuestas

**Tabla 1**

Aspectos de estudio	Análisis de resultados obtenidos
Tiempo de constitución	El tiempo promedio más representativo en el mercado de las pymes encuestadas es de 16 a 24 años, lo cual denota una importante trayectoria y permanencia en el sector, así como un tiempo lo respectivamente considerable como para tener al mando al menos a dos generaciones, estas representan el 36% de las empresas encuestadas, sin embargo un 10% se encuentra encasillada dentro del grupo de 6 a 15 años, las cuales son empresas jóvenes que se encuentran incursionando en el mercado.
Tipo de empresa	En su gran mayoría las empresas encuestadas pertenecen al grupo de las productoras y comercializadoras, ya que principalmente son las empresas que abastecen a todo el sector con el producto. Se podría mencionar que en ambos tipos de compañías el ingreso se da con mayor facilidad porque no hay o son muy pocos los aspectos diferenciadores entre sí.
Generación actual	La gran mayoría de empresas se encuentran entre la generación del padre fundador, donde la cabeza de la familia sigue al mando de la empresa también, sin embargo son muchos los casos en los cuales la transición ya empezó y en otros



Área de trabajo del fundador

casos ya se cristalizó y los hijos directivos ahora del fundador son los que se encuentran al mando de las operaciones de la empresa.

Muchas veces existe la concepción de que el fundador se encuentra realizando simultáneamente el trabajo de varias áreas de la compañía, ya que es la segunda opción con mayor ponderación dentro de las encuestas. Por otro lado, normalmente los fundadores se encuentran bastante enfocados en el área de la producción ya que desde el momento que empezaron el negocio vieron en la producción agrícola una fortaleza ya sea por su alto nivel de conocimiento en el campo o por ser una tradición familiar.

Hermanos trabajando en la empresa

Como se puede apreciar, es significativamente alto el porcentaje de la cantidad de hermanos que se encuentran laborando dentro de la organización, aunque todos ellos pertenecen a una misma generación, es importante destacar que esta etapa es una de las más conflictivas (el primer cambio generacional) por la diferencia de criterios permanente frente a la gestión del fundador, sin embargo alrededor de un 18 y 19% se encuentran laborando gran parte de los hermanos dentro de las empresas. Vale destacar que el sector agrícola presente una gran variedad de áreas donde ellos se pueden desempeñar.

Participación de la familia al inicio de la empresa

El inicio de las actividades comerciales de una empresa familiar denota mucho de lo que será su cultura organizacional a largo plazo, por ende dentro de las empresas agrícolas encuestadas se puede dilucidar que el rango de cantidad de personas laborando dentro de la misma está comprendido entre 1 a 11 personas desde el inicio de la actividad empresarial. Por ende se puede realizar una proyección de que conforme vaya pasando el tiempo dicha cantidad de familia laborando dentro de la empresa irá en aumento.

Continuidad en la compañía

La permanencia dentro de una organización se encuentra dada por un sin número de factores que varían su importancia dependiendo de la persona que se encuentre en la compañía, sin embargo para las empresas familiares dicha permanencia muchas veces representa un reto, ya que las diferencias salen a la luz con bastante frecuencia. Por un lado existen conflictos por cómo se está dando el



---

	<p>manejo de ciertas áreas de la empresa, por otro lado la administración general en sí, o en muchos de los casos el trato diferenciado que es exigido por los familiares que se encuentran laborando.</p>
Plan de sucesión y estatutos familiares	<p>Esta pregunta es una de las más relevantes dentro de este proceso de investigación ya que denota claramente la ausencia de un protocolo familiar y de estatutos familiares dentro de la compañía, sobre todo considerando el hecho de que alrededor de un 80% de las empresas bananeras de la ciudad de Machala son de tipo familiar. Es decir que si el 94,83% no posee protocolo se deben tomar acciones inmediatas al respecto.</p>
Tiempo para formalizar el protocolo	<p>El 55% de las empresas consideran que ellos pueden contar con un protocolo familiar dentro de un periodo de 4 a 6 años, lo cual podría ser un tiempo razonable si las condiciones del mercado no fueran las que actualmente se presentan, por ende dicho tiempo podría ser bastante largo conforme la competencia podría ir respondiendo con mayor rapidez; es decir que el protocolo debería ser una medida de acción inmediata que prepare a la organización frente a cualquier tipo de eventualidad familiar.</p>
Importancia de implementar un plan de sucesión	<p>Es muy poco el porcentaje de organizaciones que considera que el protocolo familiar no es importante para la gestión de la empresa, mientras que un 34,48% lo ven como un aspecto de alta relevancia, por ende se podría deducir que el desconocimiento lleva a las empresas a dilatar tanto el proceso de elaboración de un protocolo familiar con toda la formalidad del caso. Así también la falta de profesionalización es otro aspecto que juega en contra de la dirección para poder implementar esta medida.</p>
Etapa en la que se encuentra la empresa	<p>Como se analizó anteriormente, un gran porcentaje de empresas se encuentra actualmente al mando del mayor Directivo que es padre fundador, por ende su crecimiento empresarial viene dado por la gestión que la cabeza de la empresa realiza para que se dé un progreso conjunto de familia y organización y de esta manera pueda responder a las demandas del mercado. También es importante</p>

---



Crisis en etapa de desarrollo

destacar que el 39,66% de crecimiento que se da por los hijos es muy significativo ya que datos estadísticos mundiales afirman que luego del cambio generacional, las empresas familiares atraviesan por tiempos difíciles debido al proceso de transición así como al acoplamiento del nuevo estilo de liderazgo.

Desde luego la etapa del fundador es una de las más complicadas debido a varias razones, la primera de ellas es que es un negocio nuevo que recién inicia sus actividades, por ende el mercado y absolutamente todo resulta demasiado nuevo y al momento de afrontarlo, así también es el fundador el primero en cometer errores administrativos, financieros, estratégicos y en general de toda índole, porque es él quien normalmente maneja el negocio por sí mismo. Cabe recalcar que coyunturalmente pueden afectar situaciones que se encuentren en el mercado con escases, crisis mundial, plagas, etc.

Duración de la crisis

Son muy extrañas las crisis que tienen cortos periodos de tiempo de duración, a saber que se trate de una situación sumamente específica y de rápida acción, pero dentro de la muestra encuestada, la mayoría de los empresarios han tenido que afrontar crisis de entre uno a dos años representando así un 63,79%, sin embargo, el porcentaje restante del 36,21% considera que sus crisis han tenido un rango de duración de entre tres a cinco años. ¿Qué puede significar esto? que el mercado por sí mismo obliga a los propietarios de empresas familiares a responder en la misma medida en que lo haría una empresa de cualquier otra naturaleza y con mayor destreza competitiva.

Socialización del plan de sucesión

Prácticamente con el mismo grado de importancia se encuentran los clientes y los empleados con 34,48 y 32,76% respectivamente al momento de comunicar cualquier proceso de sucesión debido al cambio de generación. Sin embargo los proveedores no se quedan atrás porque al igual que cualquier otro integrante de la cadena de valor es importante que se mantengan al tanto de los cambios que atraviese la empresa.

**Fuente:** Elaborada por el autor



## Propuesta General

Área	Uso
Administrativa	Ayuda a mantener alineadas las nuevas adquisiciones, inversiones en bienes inmuebles y en general velar por el bienestar de la compañía y su mantenimiento.
Comercial	Dentro de la transferencia de control se encuentra también la transferencia de alcanzar presupuestos, volúmenes de venta y desde luego continuar con el crecimiento paulatino de la empresa.
Talento Humano	Establece los planes de carrera, bandas salariales, políticas de contratación y selección de los miembros familiares, así como los criterios para la desvinculación de la compañía en caso de cualquier evento.
Financiera	Establece los presupuestos generales de la compañía, así como la asignación de montos por retiro del fundador, alguna pensión de mantenimiento del fundador, presupuestos para la elaboración de nuevos proyectos por parte de la nueva dirección de la empresa.
Operaciones	Establece protocolos para la realización de la actividad económica, desde luego nada se encuentra escrito en piedra y se puede modificar conforme las demandas del mercado lo ameriten, pero al menos se debe garantizar que el sucesor mantenga el core business de la empresa.

Si bien es cierto el plan de sucesión requiere de todo un proceso para su implementación, de la misma manera se debe tener en cuenta aquel tiempo de preparación para que el plan de sucesión sea todo un éxito. Dentro del proceso de planificación previa para la realización de un plan de sucesión se dan los siguientes pasos:

**Identificar a los aspirantes:** Este es un paso muy importante para la compañía, ya que es el fundador el que primero identifica quien será su aspirante a sucesor, ¿siempre tiene que ser el hijo mayor?, pues aunque no es una regla, por lo general es lo que sucede, porque el hijo mayor siempre siente la presión familiar de hacerse cargo del legado que ha construido el padre, sin embargo existen casos en los cuales son los hermanos menores, o aquel familiar que por sus gustos le apasiona la actividad de la empresa y el fundador lo ve como un candidato en potencia.



Analizar y seleccionar al candidato: El proceso de análisis por lo regular es realizado también por el fundador y por los demás miembros de la familia que pertenecen al directorio, sin embargo dicho análisis no es algo reciente, porque se podría decir que la persona es analizada desde el momento que empieza a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, es decir, el futuro directivo.

En muchas familias se da el caso de que hay varios candidatos con igualdad de posibilidades para llegar a la dirección de la empresa, sin embargo siempre existe una que otra competencia, habilidad o rasgo que despunte.

Preparación del aspirante: Una vez que se ha exteriorizado la decisión de escoger a cierta persona, esta se debe preparar integralmente, porque tiene varios frentes a los cuales debe responder. Por dicha razón a continuación se muestra un listado de competencias a desarrollar para con la familia, directivos y empleados:

**Tabla 2: Competencias de los sucesores**

Competencias para con la familia	Competencia para con los directivos	Competencia para con los empleados
Solución de conflictos	Facilidad de comunicación	Liderazgo
Motivación	Enfoque a resultados	Adaptabilidad
Compromiso	Capacidad crítica	Flexibilidad
Integridad	Escucha activa	Sociabilidad
Decisión	Creatividad	Trabajo en equipo

**Fuente:** Elaboración del autor

Observación de acciones, reacciones y comportamientos: La observación por lo general además de realizarla el fundador, siempre va soportada de la experticia del departamento de talento humano, para de esta manera poder levantar un perfil integral del posible sucesor para un análisis que vaya más allá de los lazos de consanguinidad que se pueda tener.



## Implementación del proceso de sucesión.

Para la implementación de un plan de sucesión es necesario seguir los siguientes pasos, de tal manera que se pueda llevar todo el camino con total claridad entre los participantes tanto familiares como no familiares.

**Definición de misión y visión familiar:** Como se explicó con anterioridad, la misión y visión familiar es el enfoque que como familia empresaria se le quiere dar a la empresa es decir ¿Qué es? y ¿hacia dónde? Se quiere llevar a la empresa familiar de la mano de los esfuerzos de los miembros familiares

**Preparar un plan de jubilación:** A pesar de que es sumamente relevante, muchas veces es dejado de lado, ya que tanto la familia como los directivos particulares de la empresa se centran en la transición corporativa dejando de lado los planes del fundador, sus sentimientos y sus condiciones psicológicas con respecto a su abandono de la compañía.

Es importante que se prepare un plan de jubilación atractivo para el fundador, de tal manera que pueda actuar como asesor externo, que aún sienta que su presencia es importante en la compañía y que sus empleados aún lo respetan.

**Inmiscuir a él o los aspirantes al proceso:** Es importante que la sucesión sea comunicada desde un principio a las personas que se encuentran inmiscuida en ella, es decir que ni el fundador, la familia o el departamento de talento humano puede tomar acciones o realizar un plan a futuro sin antes haber comunicado de las proyecciones que se tienen con respecto de esa persona que es considerado como un candidato.

Una manera bastante acertada para hacerlo es a través de una reunión con las importantes de la compañía y de la familia, de tal manera que se comunique la decisión como un consenso y la otra persona se sienta plenamente considerada para el puesto.

**Recorrer áreas del negocio por parte del sucesor:** Desde luego el sucesor debe familiarizarse con todas las áreas de la compañía, para lo cual no solamente tuvo que haber empezado laborando en cada una de ellas, sino que debe prestar especial atención al funcionamiento global de la empresa, desde sus áreas



productivas hasta sus áreas de comercialización, financiera, etc. Sin embargo las áreas que son consideradas como estratégicas demandan de su mayor atención.

**Plan de comunicación inicial:** Aunque posteriormente se explicará a mayor detalle el tema comunicacional, siempre es importante mantener informados a las personas que se encuentran en el círculo cercano de la sucesión acerca de lo que se encuentra ocurriendo, con una sencilla reunión será suficiente.

**Planeamiento estratégico del negocio junto con la sucesión:** En este punto se debe hacer un nuevo planeamiento estratégico ligado a la nueva línea directiva que tendrá el sucesor desde que empiece a tomar el timón de la empresa. Esto incluye: análisis FODA-DODA, PESTEL, fuerzas de Porter, objetivos estratégicos (SMART), definición de misión y visión, estrategias empresariales y planes estratégicos

**Seleccionar al sucesor:** Aunque parece una sencilla acción, es el resultado de un largo proceso, tal como se lo ha venido explicando en el desarrollo del presente capítulo, ya que dicha selección es el resultado de un sin número de esfuerzos familiares, empresariales y en general de todo el equipo de trabajo que se encuentra por detrás de la selección.

**Elaborar plan de desarrollo personal a la medida del sucesor:** La sucesión en sí solo es el inicio del proceso, por lo que se debe tener la certeza de que el sucesor continuará con su preparación técnica, emocional y por competencias, es decir que el departamento de talento humano debe armar un plan de desarrollo a la medida, de tal manera que se potencia todas las cualidades del individuo, se realicen sesiones de coaching, mentoring, entre otros y así el sucesor sienta que conforme él o ella se esfuerza por el crecimiento de la compañía y el bienestar de la familia, también se da un crecimiento en sí mismo desde diferentes ámbitos.

**Definición del rol empresarial de otros miembros familiares:** De acuerdo al comportamiento más común de las empresas familiares, es normal que en una de ellas labore una gran cantidad de miembros familiares, directos o indirectos, por lo que la alta dirección siempre siente que tiene ese respaldo, sobre todo si se consideran personas de confianza. Por tanto los roles deben estar muy bien definidos, con sus limitaciones y campos de acción.



**Transferencia de propiedad y control:** Dentro del área de la sucesión, es importante la parte legal también ya que desde luego con el retiro del fundado este debe dejar en claro y con el respectivo respaldo legal toda la transferencia de acciones, propiedades, cargos y cualquier otra cosa que amerite un trámite legal de por medio, esto resguarda no solamente al sucesor, sino también al directorio y a toda la familia en general.

### **Creación de órganos de gobiernos y equipos de trabajo.**

Normalmente el éxito de una compañía depende de su equipo de trabajo y desde luego las empresas familiares no son una excepción, para lo cual se crean los órganos de gobierno tienen sus funciones determinadas dentro del proceso de sucesión, estos son: junta de accionistas, consejo de administración y directorio.

### **Plan de comunicación formal a la organización acerca del proceso sucesorio**

Una vez que el plan de sucesión es todo un hecho este debe ser comunicado a personas que tienen una relación muy cercana con la compañía, de esta manera el proceso es más llevadero y menos repentino para todos, es por eso que se lo ha dividido en ciertos grupos:

**Empleados:** La comunicación con los empleados se puede realizar por medio de campañas de correo electrónico mensual o quincenal, uso de la cartelera corporativa, redes sociales, comunicación directa con los jefes de área.

**Familia:** la forma más efectiva es a través de la realización de un consejo de familia mensual donde se formalice todo tipo de información para su futura difusión en la compañía. .

**Equipo directivo:** A través de las reuniones de directorio mensual o quincenal.

**Clientes:** Circulares comunicacionales, campañas de mailing directo hacia los clientes, comunicación a través de la página web corporativa y de redes sociales. En el caso de los clientes más fuertes e importantes reuniones personalizadas entre el sucesor y el propietario de la otra empresa para aclarar cualquier duda que pueda existir.

**Proveedores:** Circulares comunicacionales, campañas de mailing directo hacia los clientes, comunicación a través de la página web corporativa y de redes sociales.

### **Discusión**

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espiritu Santo



Después de la realización del presente trabajo de investigación acerca de la relación existente entre los Directivos y la sucesión de las empresas pymes familiares de la ciudad de Machala y su ciclo de vida y con base en los objetivos planteados en el presente trabajo, se concluye:

El ciclo de vida de las empresas pymes familiares de la ciudad de Machala está en función del relevo generacional, lo cual quiere decir que las empresas irán avanzando en su ciclo conforme estas vayan cambiando la generación que se encuentra al mando, por lo que de las decisiones empresariales que tomen las nuevas generaciones dependerá la permanencia de la empresa en el mercado.

El periodo de tiempo promedio que atraviesa cada generación con el ciclo de vida de la empresa se encuentra alrededor de 3 a 5 años, por lo que una misma generación puede atravesar varias etapas dentro del ciclo y tener la suficiente capacidad tanto como familia y como empresa para asumir dicha dificultad, crecimiento, mejora, etc.

Dentro de la investigación realizada se identificó que las áreas que requieren de especial asesoría externa son dos: el área de producción y de comercialización, la primera de ellas al ser la base del negocio agrícola y por ser la clave para el despunte de la compañía y su posterior crecimiento empresarial, así también el área comercial permite hacer de la empresa un negocio sostenible en el tiempo, con clientes fidelizados y sobre todo con las estrategias adecuadas para la venta en diferentes nichos de mercado.

Con respecto a la propuesta se recomienda realizar un seguimiento y una evaluación minuciosa una vez que se implemente el plan de sucesión y se elabore el plan de comunicación con su estrategia respectiva, ya que de esta manera tanto la familia, los empleados, clientes y demás personas que interactúan con la compañía se sienten involucrados en el proceso de cambio que se realice y en el crecimiento empresarial de la compañía y se da a notar que es un proceso transparente que se está desarrollando con responsabilidad.

Por último el plan de sucesión permitirá a las pequeñas y medianas empresas del sector bananero afianzar sus políticas con respecto a los cambios familiares dentro de la compañía, que realizándolos de una manera adecuada y a través de una correcta estrategia de comunicación potencializa los resultados que se pueden alcanzar en la empresa.



Se recomienda realizar futuras investigaciones en el área de empresas familiares pero enfocadas a los diversos sectores más importantes de la economía tales como el camaronero, cacaoero, floricultor, entre otros, considerados al igual que el bananero como áreas económicas donde existe una alta presencia de empresas familiares, así también como las diferentes políticas públicas y familiares repercuten en el periodo promedio de vida de este tipo de empresas.

### Conclusiones

El ciclo de vida de las empresas pymes familiares de la ciudad de Machala está en función del relevo generacional, lo cual quiere decir que las empresas irán avanzando en su ciclo conforme estas vayan cambiando la generación que se encuentra al mando, por lo que de las decisiones empresariales que tomen las nuevas generaciones dependerá la permanencia de la empresa en el mercado.

El periodo de tiempo promedio que atraviesa cada generación con el ciclo de vida de la empresa se encuentra alrededor de 3 a 5 años, por lo que una misma generación puede atravesar varias etapas dentro del ciclo y tener la suficiente capacidad tanto como familia y como empresa para asumir dicha dificultad, crecimiento, mejora, etc.

### Referencias Bibliográficas

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258.
- Belausteguigoitia, I. (2011). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Beltrán, R., Selem, M., & Argüelles, M. (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (págs. 1-16). México D.F.: ALAFEC.
- CEPAL. (2015). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1991). Business sourcebook: Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Dodero, S. (26 de Febrero de 2017). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Obtenido de Family Business Wiki: <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>



Domínguez, A. (2 de Julio de 2014). *Estrategias y Negocios*. Obtenido de La sucesión en las empresas familiares: <http://www.estrategiaynegocios.net>

González, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 43, 401-410.

Iglesias, P., Guerrero, G., & Iglesias, M. (2017). *Modelo de gestión como herramienta para la competitividad de empresas familiares*. Guayaquil: Grupo Compás.

Iturrioz, C., & Aragón, C. (2014). La PYME familiar; Un pilar para el desarrollo sostenible del territorio. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(213), 533-548.

Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Maseda, A., Arosa, B., & Iturralde, T. (226 de Febrero de 2017). *Familia empresaria y empresa familiar. Estructuras de gobierno*. Obtenido de [https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia\\_empresaria\\_y\\_empresa\\_familiar.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf)

Meira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 854-874.

Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.

Tápies, J. (2007). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: IESE.

Tápies, J. (2009). *Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven*. España: Fundación Jesús Serra.

Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familiar. *Universidad Eafit*, 129, 39-49.