

## **Factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena**

**Determining factors of success and failure of the succession process of the family companies of the Santa Elena canton.**

Nathyn Collins Ventura<sup>1</sup>

Nury Vera Campuzano<sup>2</sup>

Carlos Carrera Endara<sup>3</sup>

### **Resumen**

El presente artículo delimita los factores de éxito en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena. El objetivo general es analizar el proceso de sucesión idóneo para las empresas familiares del cantón Santa Elena. Las empresas familiares en la actualidad contribuyen a la economía del país, siendo así creadora y generadora de puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. Las posibilidades para el futuro de las empresas familiares son optimistas, ya que se prevé que jueguen un papel fundamental para la riqueza del país. Sin embargo, la gestión administrativa que realizan las empresas familiares es empírica, o en base a experiencias de éxitos anteriores. Los tipos de investigación aplicados son descriptivo y correlacional, estableciendo una relación de las variables que permita orientar a la solución de la problemática planteada. El modelo de

---

<sup>1</sup> Ingeniero en Marketing, Master en Administración y dirección de empresas, Docente, Instituto Tecnológico Edwards Deming, collinsnat\_17@live.com, orcid: 0000-0003-3775-3439

<sup>2</sup> Ingeniera en Marketing, Master en Administración y dirección de empresas, Docente, Instituto Tecnológico Edwards Deming, veranrc@hotmail.es, orcid: 0000-0002-6314-471X

<sup>3</sup> Ingeniero en Administración de Empresas, Master en Administración de Sistemas de Calidad, Rector/Docente, Instituto Tecnológico Edwards Deming, institutodeming@hotmail.com, orcid: 0000-0002-4308-4756

---

gestión para el proceso de sucesión familiar (MPSF 2017) busca fortalecer la perdurabilidad de las empresas familiares del cantón Santa Elena, muestra elementos claves y fundamentales, los cuales son: Unidad y compromiso empresarial, Planificación temprana de la sucesión, Comunicación organizacional, Adecuada elección y formación del sucesor basada en la confianza, Gestión del capital humano y, Liderazgo organizacional.

**Palabras clave:** Empresas Familiares, Proceso de Sucesión, Perdurabilidad, Generación, Liderazgo Organizacional, Formación del Sucesor.

### **Abstract**

This article defines the success factors in the succession process of family businesses in the Santa Elena canton. The general objective is to analyze the succession process suitable for family businesses in the Santa Elena canton. Family businesses currently contribute to the country's economy, thus creating and generating jobs in most countries of the world. The possibilities for the future of family businesses are optimistic, as they are expected to play a fundamental role for the country's wealth. However, the administrative management carried out by family businesses is empirical, or based on experiences of previous successes. The types of research applied are descriptive and correlational, establishing a relationship of the variables that allow to guide the solution of the problem posed. The management model for the family inheritance process (MPSF 2017) seeks to strengthen the durability of family businesses in the Santa Elena canton, shows key and fundamental elements, which are: Unity and business commitment, Early succession planning, Organizational communication , Adequate choice and training of the successor based on trust, Human Capital Management and, Organizational Leadership.

### **key words**

Family Businesses, Succession Process, Endurance, Generation, Organizational Leadership, Successor Training.

---

## **1. Introducción**

De acuerdo a Valera V., (2019) Durante los últimos años se aprecia un gran interés en el estudio de las empresas familiares desde diversas disciplinas y campos, la problemática de este tipo de empresas se ha derivado desde varios puntos de vista: psicológica, sociológica, administración de empresas, historia y economía. Este gradual interés resulta sorprendente,

---

dado que las estimaciones de la proporción de empresas del país se encuentran direccionadas y son propiedad de una o varias familias y la mayoría son exitosas. Sin embargo, estudiar un fenómeno organizativo como es la sucesión en las empresas familiares, la investigación se enfrenta a un problema de definiciones, existe una falta de consenso en cuanto a los conceptos de la sucesión en la empresa familiar, ya que la misma es de importancia fundamental para delimitar el estudio sobre el empresario y sus funciones empresariales en la empresa.

De acuerdo a Amaru Maximiano, (2018) Las empresas familiares en la actualidad contribuyen a la economía del país, siendo así creadora y generadora de puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo; las posibilidades para el futuro de las empresas familiares son optimistas, ya que se prevé que jueguen un papel fundamental para la riqueza del país. Sin embargo, la gestión administrativa que realizan las empresas familiares es empírica, o en base a experiencias de éxitos anteriores.

Según Bernal & Hernán D., (2017) Las empresas familiares se caracterizan por estar constituida entre personas de vínculos familiares, lo que ocasiona conflictos ante la toma de decisiones, por ello debe establecerse líneas de mando y autoridad en base a las capacidades que deben poseer la persona que asuma este rol para lograr fortalecer la gestión administrativa generando mejoras en las compañías.

En Ecuador, la categoría de Empresa Familiar no está explícitamente definida en ninguno de los clasificadores, ya sea por actividad económica o por tipo de empresa, utilizados por las entidades de control gubernamental como el SRI o la Superintendencia de Bancos, debido precisamente a la ambigüedad de su definición, sin embargo, está presente en todo el tejido empresarial mediante diversas actividades económicas ya sea como grandes, medianas y pequeñas empresas (Vázquez & Prado, 2007)

Según Villafañe, (2018) Actualmente Ecuador está cruzando por cambios económicos que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad a través de bajos costos para hacer frente a los retos manteniendo su participación en el sector. Este es un proceso de transición para las empresas familiares y son un actor relevante para la economía, permanencia y sostenibilidad del país. Por lo tanto, es importante para los sectores en los cuales participan negocios familiares, cuyas decisiones tienen un alto grado de componentes afectivos, más allá de los objetivos que el negocio desea alcanzar.

Según Prado, (2015) se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares en el Ecuador es de 1,6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. Un resultado, bastante similar al registrado en otros países latinoamericanos. La riqueza generada por las empresas Familiares representa el 51% del PIB. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentan problemas, para lograr su éxito y supervivencia en el tiempo, tal es el caso de la profesionalización y sucesión. La sucesión es considerada como el momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, ya que significa no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas Rodríguez Trevinyo, (2015).

---

De acuerdo con Rodríguez Hernández, (2012) considera que el proceso de sucesión, junto con la profesionalización, son 2 de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares para lograr ser más competitivas. No obstante, la transferencia generacional se ve interrumpida en la gran mayoría de sus intentos, pues sólo 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente 10% es transferida a una tercera generación (Prado, 2015).

### **1.1 Sucesión familiar**

De acuerdo a Prieto Herrera, (2012) la sucesión es la prueba máxima para las empresas familiares, una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual a una empresa familiar su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. Por lo tanto, el pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para diferentes tipos de compañía.

Según Benavides Pañeda, (2014) la sucesión dentro de una empresa familiar es clave para la transición a las siguientes generaciones, así mismo Ramírez Cardona, (2009) considera que es un proceso que la empresa debe realizar y está en manos de personas que estén en la capacidad de perseguir el desarrollo competitivo y el buen futuro de la empresa. Al asumir estos cargos es un reto importante para la familia y la empresa, con la responsabilidad de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y divisiones familiares son certámenes importantes que debe tomar. Por lo tanto, el proceso de sucesión es como un traspaso de batuta, pero la sucesión familiar no es una cuestión sencilla y por ende es muy importante su planificación.

### **1.2 Factores críticos en la sucesión familiar**

De acuerdo a Santamaria Freire & Paulina Pico, (2015) Durante la existencia de la empresa familiar tiene un fundador el cual dirige a la empresa, cuando este decide entregar el legado sede las responsabilidades de la empresa con la esperanza de crecimiento y la gestión administrativa del negocio. Muchas veces el fundador de la empresa considera idóneo a su primer hijo o hija para que sea el próximo sucesor; por lo tanto, la sucesión en la gestión obliga a preparar la organización también en este ámbito, es necesario tender hacia una estructura profesionalizada en la que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, y emprendedores sin perder de vista la rendición de cuentas y la orientación a resultados.

Según Martínez, (2015) Las empresas familiares se desmoronan en su mayoría por los conflictos entre familia y negocio, y por la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones. Por lo tanto, se debe poner en marcha las funciones de la gestión empresarial familiar para así poder asegurar una permanencia y continuidad de la empresa, además de un crecimiento permitiendo el incremento del valor para la familia y la empresa.

### **1.3 Procesos de sucesión familiar**

---

De acuerdo a Amaru, (2009) Un proceso de sucesión tiene origen natural, proviene de la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia al logro de estos dos importantes objetivos. Por lo tanto, el proceso de sucesión es un desafío importante en las empresas familiares, se describe como un ajuste de rol mutuo entre el fundador y la próxima generación e implica la participación del fundador, dando lugar al nuevo sucesor.

De acuerdo a Dess Lumpkin, (2014) El respeto mutuo y el ambiente familiar entre las generaciones es esencial, para el que el proceso de sucesión funciones, en este proceso es importante tomar en cuenta la preparación de los sucesores, una vez que el sucesor se convierta en el nuevo líder de la empresa, este tomara con responsabilidad hasta que su proceso culmine y se vuelva a repetir el ciclo, donde se traza la analogía entre el proceso de sucesión y una carrera real de éxito. Por lo tanto, un proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido. Que desemboca, de forma programada y con las correcciones necesarias, en las sustituciones del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.

#### **1.4 Relevo Gerencial en Empresas Familiares**

De acuerdo a Charles & Gareth, (2009) Cuando se habla de relevo gerencial se está refiriendo a la sustitución del departamento llamado gerencia dedicado a la implementación de mecanismos emergentes que restablecen los equilibrios perdidos en el sistema. Generalmente este relevo es llevado a cabo por miembros de la familia pertenecientes a otra generación. Por lo tanto, la planeación en una empresa familiar resulta vital, y si hay un proceso que no se debe postergar y se debe planear con tiempo y calma es principalmente el establecer un plan de sucesión que le permita a la empresa familiar transitar de forma armónica y ordenada de una generación a otra (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015).

#### **1.5 Estrategias para el proceso de sucesión**

De acuerdo a Chiavenato & Sapiro, (2011) Muchas empresas familiares esperan que los hijos sean los futuros sucesores para sus negocios, pero se preguntan si realmente los hijos están preparados para asumir la responsabilidad de administrar cuando el dueño de la empresa no esté. Por lo tanto, es necesario que el futuro sucesor cuente con la experiencia y conocimiento de la empresa, es muy importante que el desarrollo del sucesor sea un proceso progresivo.

De acuerdo a Berghe Romero, (2010) Existen 5 claves para el éxito del proceso de sucesión familiar: entendimiento, autoridad, acciones administrativas, respeto, comprensión de las necesidades de sus trabajadores y de la empresa (Villafañe, 2013).

La planificación es un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de una organización. En la empresa familiar, planificar la estrategia de negocio entraña conjugar simultáneamente tres aspectos: gestión de la empresa, propiedad y familia. Estas tres dimensiones deben desarrollarse de modo conjunto evolucionar en paralelo en el tiempo, sin perder de vista que

---

las decisiones estratégicas conviven con sensibilidades, lazos familiares y a efectos personales.

### **1.6 Protocolo familiar**

la década de los 90, el protocolo familiar se ha convertido en una herramienta indispensable para la continuidad y gestión de la empresa familiar, muchos negocios trabajan bajo un protocolo por que han oído hablar de él; pero otras no lo tienen. Un protocolo familiar es un conjunto de principio y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresarial.

De acuerdo a Hill & Jones, (2009) Un protocolo es indispensable para el negocio familiar con el fin de alcanzar para sus futuras generaciones el éxito de la empresa familiar bajo parámetros como es la rentabilidad y armonía familiar. Por lo tanto, se construye en base a las necesidades de la empresa, en base al objetivo, visión, misión y valores que tiene la empresa.

---

## **2. Metodología**

En la presente investigación se emplearon diferentes métodos de naturaleza práctica y experimental, para conocer sobre la situación actual de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### **2.1 Métodos de investigación**

#### **2.1.1 Método inductivo**

Este método permitió conocer acerca del objeto de estudio, diseñar herramientas y acciones estratégicas acorde al entorno, mediante la observación directa en el objeto de estudio y entrevistas a realizar a los involucrados.

#### **2.1.2 Método analítico**

Este método permitirá analizar datos obtenidos en la investigación de campo, partiendo de un análisis exhaustivo de las variables de estudio mediante las encuestas a realizar a los involucrados en el estudio, mediante la determinación de acciones que realiza las empresas familiares.

### **2.2 Fuentes de recolección de la información**

En la presente investigación con el propósito de conocer e identificar factores relevantes, relacionados a estrategias gestión de las empresas familiares como parte de un proceso de sucesión familiar, se emplearon diferentes técnicas que se detallan a continuación:

**La entrevista:** Mediante una conversación profesional fluida y abierta dirigida a directivos de las empresas familiares del cantón de Santa Elena, que permitió evaluar el proceso de

sucesión familiar, con el fin de obtener información relevante relacionada al sujeto de estudio.

**La encuesta:** Para obtener la información y datos necesarios para la investigación se utilizará la encuesta como técnica, mediante un cuestionario a elaborar a través del cual se podrá conocer la opinión y valoración de los directivos de las empresas.

## 2.3 Población de estudio

La población a investigación es desconocida debido que no se cuenta con el número exacto de empresas familiares del cantón Santa Elena.

### 2.3.1 Muestra

Considerada como el subconjunto de la población con el fin de obtener información sobre el objeto de estudio, analizar los procesos de sucesión familiar de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

#### 2.3.1 Fórmula para el cálculo de la muestra

El establecimiento de la muestra que se utilizó para la presente investigación está dado por la siguiente fórmula para poblaciones desconocidas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

El significado de las simbologías utilizadas en la fórmula determinada para el cálculo de la muestra se detalla a continuación:

#### MATRIZ No.- 1 Datos para el cálculo de la muestra

n= muestra a obtener	n= ?
z= Margen de confianza	Z= 0,95
p= proporción de aceptación	P = 90 & = 0,90
q= proporción de rechazo	Q = 1 – p = 0,10
e= error de muestreo	E= 5% = 0,05

**Elaborado por:** autores

$$n = \frac{(1,96)^2(0,90)(0,1)}{(0,05)^2}$$

$$n = \frac{0,345744}{(0,05)^2}$$

n = 138

El tamaño de la muestra es de 138 empresas familiares para conocer sobre si aplican un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión, de esta manera se puede aplicar un modelo de gestión administrativa y tomar acciones estratégicas que permitan el correcto uso del modelo con el fin de fortalecer la permanencia y estabilidad empresarial.

## 2.4 Tipo de muestreo

Se procedió a escoger y aplicar el muestro no aleatorio simple de tipo juicio del entrevistador en el que el investigador definió las empresas familiares del sector comercial a ser analizadas, en base a la facilidad de acceso de información, para obtener información sobre el objeto de estudio.

## 2.5 Tratamiento de la información.

La información recopilada para la presente investigación, fue tabulada en Spss, que permitió llevar un exhaustivo control y tratamiento de datos que se obtendrán en las encuestas a realizar, para su posterior análisis e interpretación de datos, hasta obtener las informaciones pertinentes a la investigación la cual fue presentada en forma de tablas y cuadros que permitirán enunciar valores y porcentajes.

# 3. Resultados

## 3.1 Estrategias sostenibles como pilar clave para fortalecer los factores de éxito en el proceso de sucesión

La toma de decisiones es de gran importancia en todas las empresas, pues direcciona cada una de las acciones que se van a ejecutar para poder alcanzar los objetivos empresariales, de tal manera que se fomente el desarrollo organizacional.

En las empresas familiares la toma de decisiones es una de las tareas más importantes, debido que son las que sostienen cada una de las actividades empresariales y acciones estratégicas. Es un factor crítico que toda organización debe evaluar y considerar, el crecimiento empresarial depende de quienes evalúen cada acción y las ejecuten.

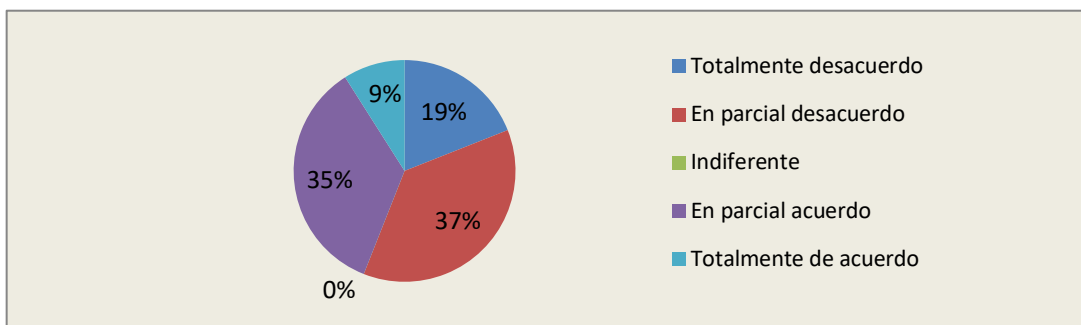
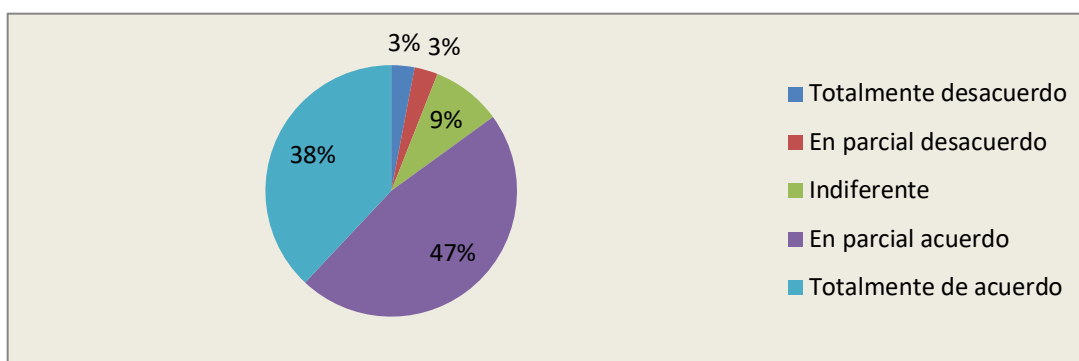


GRÁFICO No.-1 Cumplimiento de valores y principios

Según los datos obtenidos la mayoría de los gerentes encuestados están en parcial desacuerdo que en la empresa se implementan estrategias sostenibles que permitan fortalecer los factores de éxito en el proceso de sucesión, mientras que el menor porcentaje está totalmente de acuerdo.

### 3.2 Estilo de administración y el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacional de la empresa en relación a procesos de sucesión

Las empresas familiares en cualquier argumento, están destinadas a un desafío constante fundamentalmente en lo referente a la transmisión de la superioridad de acuerdo al relevo generacional, pocas son las empresas familiares que llegan a lograr éxito. Uno de los primordiales inconvenientes que enfrenta las empresas familiares es la transmisión de mando es el cambio de estilo de administración, debido a los nuevos direccionamientos estratégico que estable el sucesor. Sin embargo, en ocasiones esto genera inconvenientes en el desempeño organizacional.



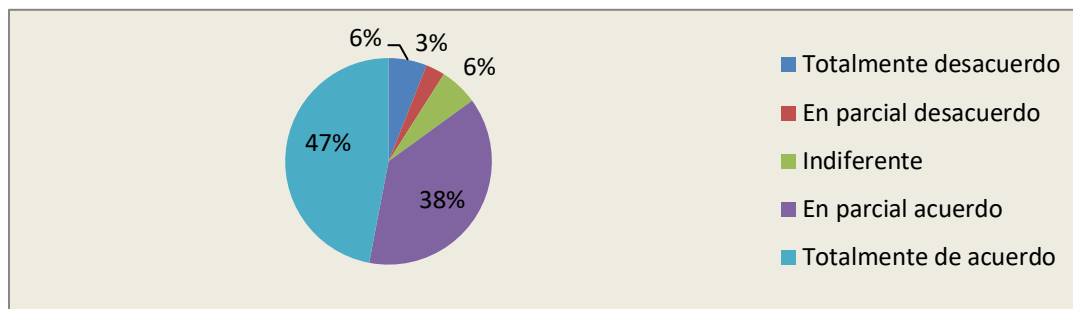
#### GRÁFICO No.-2 Estilo de administración

Se determinó que el 72% de la mayor parte de los gerentes encuestados están en parcial acuerdo que el estilo de administración debe permanecer en el cambio de generación, debido que permite el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacional a largo plazo, mientras que el menor porcentaje está en parcial desacuerdo, puesto que considera que el nuevo sucesor deberá definir el estilo de administración basado en los nuevos lineamientos estratégicos.

### 3.3 Interés en abordar los distintos temas que involucran el traspaso, declaraciones sobre los valores y la misión de la empresa

El proceso de sucesión es un desafío importante en las empresas familiares, se describe como un ajuste de rol mutuo entre el fundador y la próxima generación e implica la participación del fundador, dando lugar al nuevo sucesor.

El respeto mutuo y el ambiente familiar entre las generaciones es esencial, para el que el proceso de sucesión funciones, en este proceso es importante tomar en cuenta la preparación de los sucesores, una vez que el sucesor se convierta en el nuevo líder de la empresa, este tomara con responsabilidad hasta que su proceso culmine y se vuelva a repetir el ciclo, donde se traza la analogía entre el proceso de sucesión y una carrera real de éxito.

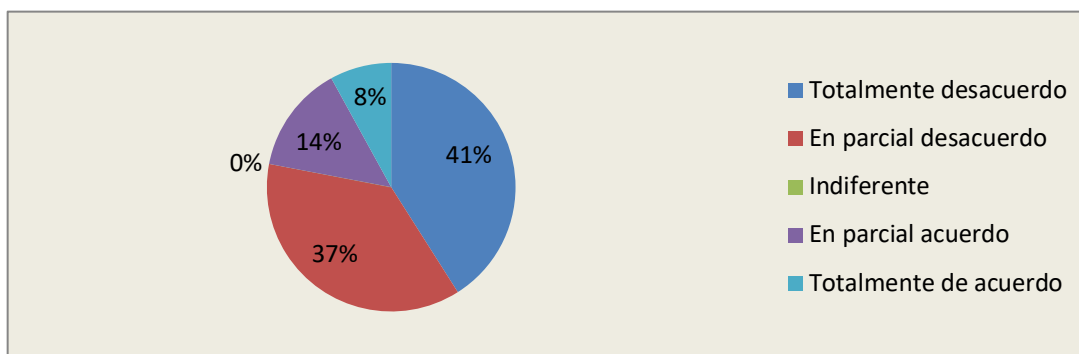


**GRÁFICO No.-3 Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial**

La mayor parte de los gerentes encuestados consideran que en la empresa existe interés en abordar los distintos temas que involucran el traspaso, declaraciones sobre los valores y la misión de la empresa, mientras que el menor porcentaje está totalmente desacuerdo

### 3.4 Desarrollo de plan de retiro del fundador y plan de carrera del sucesor con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial

Un proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desemboca, de forma programada y con las correcciones necesarias, en las sustituciones del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.



**GRÁFICO No.- 4 Funciones del titular y el futuro sucesor**

La mayor parte de los encuestados consideran que en la empresa no están establecidas claramente las funciones del titular y el futuro sucesor, con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial, mientras que el menor porcentaje están totalmente de acuerdo.

Muchas empresas familiares esperan que los hijos sean los futuros sucesores para sus negocios, pero se preguntan si realmente los hijos están preparados para asumir la responsabilidad de administrar cuando el dueño de la empresa no esté. Es necesario que el futuro sucesor cuente con la experiencia y conocimiento de la empresa, es muy importante que el desarrollo del sucesor sea un proceso progresivo.

### 3.5 Análisis de resultados de las encuestas

En las empresas familiares del cantón Santa Elena existe una efectividad administrativa del 39% en base a los 19 factores evaluados, valor que se obtuvo mediante el promedio del nivel

de gestión de cada factor, cuyo porcentaje fue establecido en relación al valor de frecuencia asignado para la opción totalmente de acuerdo que se relaciona con el cumplimiento de cada factor analizado.

Por lo tanto se determina que emplean acciones estratégicas a largo plazo (P5;53%), sin embargo, no emplean estrategias sostenibles (U1;9%), además no están definidas adecuadamente las funciones del titular y el futuro sucesor (P3;8%); sin embargo el desarrollo de la carrera de los futuros sucesores no es óptimo (L2;7%), ni existen acciones para fortalecer las capacidades organizativas de los posibles sucesores (G2;7%), por lo tanto no existe un plan de sucesión adecuado (P4;7%), factores que evidencian la importancia de implementar un modelo de gestión para la sucesión (M1;75%) con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial.

**TABLA No.- 1 Análisis de resultados de las encuestas**

<b>Factor</b>	<b>Código</b>	<b>Nivel de gestión</b>
Estrategias sostenibles	U1	9%
Interés en crear nuevas opciones del producto	U2	59%
Estilo de administración	U3	38%
Desarrollo organizacional	U4	47%
Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial	P1	47%
Políticas de empleo para familiares	P2	59%
Funciones del titular y el futuro sucesor	P3	8%
Plan de sucesión	P4	7%
Acciones estratégicas a largo plazo	P5	53%
Relación entre los miembros de las empresas	C1	57%
Comunicación organizacional	C2	45%
Ventajas competitivas del sector	A1	47%
Sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma	A2	40%
Alternativas realistas y de orientación de la sucesión	G1	44%
Capacidades organizativas	G2	13%
Cumplimiento de los objetivos planteados	L1	57%
Desarrollo de la carrera de los futuros sucesores	L2	7%
Visión del negocio	L3	46%
Compromiso con la organización	L4	57%
<b>Efectividad Administrativa</b>		<b>39%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

### **3.6.- Diseño del modelo de proceso de sucesión para las empresas familiares del cantón Santa Elena**

De la toma de decisiones, depende en gran medida el crecimiento y desarrollo de las empresas, por lo que es importante plantear un proceso organizado que defina los pasos que deben seguirse, y que éstos a su vez, garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en cualquier negocio. Parte fundamental de estos planes es el proceso de sucesión, especialmente cuando se trata de empresas familiares. Este proceso, cobra gran

---

relevancia, porque además de garantizarse el futuro del negocio, también deben tenerse en cuenta las relaciones de la familia.

La empresa familiar debe darle importancia al proceso de definir hacia dónde quiere llegar a través del tiempo y esto se hace mediante la elaboración de estrategias que servirán para alcanzar los objetivos, tanto a corto como a largo plazo. El análisis y la selección de las estrategias a utilizarse, implica la toma de decisiones y es una herramienta útil para brindar múltiples beneficios a la empresa familiar, especialmente en los procesos de sucesión, para la continuidad del negocio.

El modelo pretende fortalecer el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena; busca identificar e implementar componentes claves que permitan alcanzar a perdurabilidad empresarial. Si se establecen estrategias sostenibles la empresa podría alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad en futuras generaciones, por lo tanto, es importante que se establezca un protocolo familiar, políticas de sucesión, consejo familiar, y patrones de comportamiento organizacional a seguir en cada generación para mantener la filosofía corporativa.

Es importante hacer un análisis de las necesidades y la planificación de la formación, incluyendo tanto a los directivos familiares como a los que no lo sean, sin dejar de lado la profesionalización del negocio cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. El proceso de sucesión deberá pasar por tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

El modelo de gestión para el proceso de sucesión familiar (MPSF 2019) busca fortalecer la perdurabilidad de las empresas familiares del cantón Santa Elena, muestra elementos claves y fundamentales, los cuales se detallan a continuación en el siguiente gráfico.



## GRÁFICO No.-5 Modelo de proceso de sucesión

Elaborado por: autores

A continuación, se hace la explicación a los seis principios del modelo de gestión para el proceso de sucesión familiar (MPSF 2019):

**1.- Unidad y compromiso empresarial:** Consiste en el grado en que un empleado se identifica con la empresa familiar y las metas organizacionales; además se refiere a la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Es necesario que se desarrollen las siguientes actividades como parte de este principio:

- Determinar un plan de su sucesión para los puestos directivos.
- Definir los lineamientos de comportamiento organizacional
- Establecer un estilo de administración sólido.
- Establecer estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional.

---

**2.- Planificación temprana de la sucesión:** La planificación de la sucesión es importante, debido que para poder fortalecer la perdurabilidad empresarial deben definirse patrones a seguir en las próximas generaciones que asuman el control de la empresa. Por lo tanto, es necesario que se ejecuten las siguientes acciones:

- Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial.
- Definir políticas de empleo para familiares.
- Determinar acciones estratégicas a largo plazo
- Definir órganos de gobierno y equipos de trabajo
- Diseñar un plan de desarrollo personal del sucesor.
- Diseñar un protocolo de sucesión.
- Definir un consejo familiar.
- Definir una asamblea familiar.

**3.- Comunicación organizacional:** La comunicación dentro de una empresa familiar que esté en proceso de sucesión es de vital importancia, por lo tanto, debe ser efectiva, debido que adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas.

La comunicación organizacional efectiva permitirá a una empresa que esté en el proceso de cambio generacional alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Es necesario que se realicen las siguientes acciones:

- Crear una relación sólida entre los miembros de las empresas.
- Generar un adecuado clima organizacional.
- Fomentar una comunicación oportuna, y eficaz.

**4.- Adecuada elección y formación del sucesor basada en la confianza:** la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador de la empresa, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. Por lo tanto, la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. Es necesario que se realicen las siguientes acciones:

- Determinar las ventajas competitivas del sector.
- Generar sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma.
- Fomentar el conocimiento del negocio en los posibles sucesores.
- Capacitar a los posibles sucesores.

La formación del sucesor de la empresa deberá ser mediante la educación formal, con el fin de que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales.

El sucesor deberá incorporarse a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más consciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar; tendrá el prestigio dentro de la firma

---

por haber trabajado en otras compañías, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos.

**5.- Gestión del capital humano:** Debido que las nuevas generaciones tienen una visión más lateral de la progresión de carrera, no persiguen un desarrollo puramente lineal, por lo tanto, es importante que en las empresas familiares que están en proceso de cambio generacional gestionen el capital humano de forma adecuada, con el fin de alcanzar la perdurabilidad empresarial.

Deberán establecerse planes de desarrollo de carrera con el fin de facilitar la movilidad del talento, las rotaciones, los cambios de trabajo laterales y las oportunidades abiertas de carrera. Los itinerarios profesionales deben progresar en todas las direcciones: vertical, horizontal y lateral, de esta manera existirá una gestión adecuada del talento humano.

Es importante que se realicen las siguientes acciones:

- Determinar alternativas realistas y de orientación de la sucesión
- Definir los planes de desarrollo de los directivos para el futuro.
- Fomentar capacidades organizativas en personal de la empresa.

#### **6.- Liderazgo organizacional:**

Es importante saber gestionar por parte de la familia propietaria esta evolución en el modelo de liderazgo, debido que el ADN no garantiza que se tengan estas características, y entonces debe construirse una forma de liderazgo más corporativo, y menos personalista, por lo tanto, debe fomentarse habilidades de liderazgo en los posibles sucesores.

Deben ejecutarse las siguientes actividades:

- Dar cumplimiento de los objetivos planteados en tiempo y forma.
- Generar compromiso del personal con la organización.
- Fomentar el liderazgo habilidades y capacitación.
- Generar competencias gerenciales del sucesor.

---

## **4. Conclusiones**

- El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

- El estilo de administración que debe aplicar las empresas familiares que están en proceso de cambio generacional debe basarse en la filosofía corporativa empresarial, debido que en las condiciones del entorno son cambiantes, y las metas organizacionales varían en relación a las exigencias del mercado y el pensamiento estratégico de las nuevas generaciones.

- Las empresas del cantón Santa Elena que persiguen alcanzar la perdurabilidad empresarial deben implementar estrategias sostenibles con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional.
- En el proceso de sucesión familiar las empresas se ven obligadas a fortalecer las metas organizacionales, y por ende mejorar la capacidad empresarial, innovar los procesos, con el fin de alcanzar el crecimiento organizacional.
- El comportamiento organizacional debe ser óptimo basado en la satisfacción de los clientes internos de las empresas familiares del cantón Santa Elena, además de los planes de carrera que se determina para los integrantes de las empresas, regulados por políticas empresariales que deben establecerse de forma apropiada.

---

## Referencias bibliográficas

- Amaru, M. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naculcapcan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Benavides Pañada, R. J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Berghe Romero , E. V. (2010). *Gestión y gerencia empresariales*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Bernal Torees, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá : Pearson Educación.
- Charles, W. L., & Gareth, R. J. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). México D,F: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). México D,F: Graw Hill Education.
- Dess Lumpkin, E. (2011). *Administración estratégica: textos y casos* (Quinta ed.). México D,F: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Rodríguez, S., & Palafox De Anda, G. (2012). *Administración: teórica, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* . México D,F: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos* . México D,F: Cosegraf.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2'10). *Administración contemporanea*. México D,F: Mc Graw Hill Education.
- Manosalvas, V. C., Manosalvas, V. L., & Nieves, Q. J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister N°*.

- Martínez , M. E. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa*. Amabto: Universidad Católica del Ecuador.
- Prado, L. (2015). *Empresas familiares: procesos generacionales*. México: Trillas.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Eco ediciones.
- Ramírez Cardona , C. (2009). *Fundamentos de administración* . Bogotá: Ecoe ediciones.
- Rodríguez T. (2015). *Teorías y ciencias administrativa* . México.
- Santamaria Freire, E. J., & Paulina Pico, F. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. (I. Carrera, Ed.) *Revista Politécnica*, 35(2), 11. Recuperado el 25 de Enero de 2017, de [http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383](http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383)
- Valera V, R. (2014). *Innovación emrpesarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Education.
- Villafañe, J. (2013). *La Buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa* (Primera ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
-