



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MBA-P-2017-A-2019

# **Sucesión en la Dirección y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares de Comercio Exterior del Ecuador**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Por la estudiante:

**Alba Michelle HERNÁNDEZ PROAÑO**

Bajo la dirección de:

**César Espinoza Samaniego, MBA, PhD(c)**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Abril-2019

# Sucesión en la Dirección y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares de Comercio Exterior del Ecuador.

Succession and Conflicts in Family Businesses: Study of Multiple Cases in Small Family Businesses in Ecuador.

**Alba Michelle Hernández Proaño<sup>1</sup>**  
**César Espinoza Samaniego<sup>2</sup>**

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector de comercio internacional en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Particularmente, se estudiaron las características más relevantes en este tipo de organizaciones, se describe el perfil académico y laboral de los representantes actuales y de los futuros sucesores; además, se indaga en qué sentido ocurre el proceso de sucesión identificando los principales tipos de conflictos que se generan dentro de la organización entre los fundadores y los futuros sucesores. La técnica de investigación es el estudio de casos múltiples en la cual se analizarán cuatro pequeñas empresas del sector comercio internacional. La obtención de datos se realizó a través de entrevistas personales previamente estructuradas con el fundador y/o un sucesor. Se concluye que la sucesión en este tipo de empresas familiares no está planificada, la misma se da de manera natural cuando el fundador ha cumplido su ciclo o de manera inesperada por incapacidad o muerte. Con relación a los conflictos que actualmente presentan las empresas familiares, se determinó que el conflicto con mayor índice es la incompetencia de algunos integrantes de la familia que forman parte de la organización.

Palabras clave:

Sucesión, empresa familiar, conflictos familiares, participación de la familia.

## Abstract

The purpose of this research was analyzing the succession and conflicts existing in small family businesses that are focused in the international trade in Guayaquil, Ecuador. Also, the most relevant characteristics of this type of organization will be investigated, the academic and professional profile of the current representatives and future successors are describe, and the direction in which the succession process occurs will be identified. At the same time, are identifying the main conflicts that will arise within the organization between the founders and future successors. The research method is the study of multiple cases in which four small companies in the international trade sector will be analyzed. The data were collected through personal interviews previously structured with the founder or at least one successor. Finally, as a result we have obtained that the succession is not planned in family businesses, this occurs naturally when the founder had completed his cycle or unexpectedly due like disability or death. In relation to the conflicts that suffer family businesses, it was determined that family business who were interviewed, considers that the conflict with the highest index is the incompetence of some members of the family who are working in the organization.

Key words

Succession, family business, family conflicts, family participation.

Clasificación JEL  
JEL Classification

G32; M1.

<sup>1</sup> Ingeniera en Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo (UEES), Guayaquil, Ecuador, 2016.

E-mail [amhernandez@uees.edu.ec](mailto:amhernandez@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> Máster en Administración, Tecnológico de Monterrey, Toluca, México, 2010. Candidato a Doctorado en Dirección Estratégica de Empresas, Maastrich School of Management, PUCE CENTRUM, Perú.

E-mail [ceespinoza@uees.edu.ec](mailto:ceespinoza@uees.edu.ec).

## **Introducción**

Bernhoeft (1989) plantea que la importancia de las empresas familiares se basa en que son uno de los tipos de organizaciones que generan mayor cantidad de empleo y diseminan los extremos regionales de desarrollo, generando un crecimiento del mercado consumidor y evolucionando la distribución del ingreso. Las empresas familiares tienen una responsabilidad directa del desarrollo social; de igual manera son capaces de generar oportunidades de inclusión en la sociedad por medio de una ejecución del 75% aproximadamente de los nuevos empleos y mantienen el 85% de los empleos ya en ejecución (Bañegil, Hernández, & Barriuso, 2012; Puga, 2006).

Las empresas familiares desarrollan un papel activo y de suma importancia en el desarrollo económico y social de las regiones. Basco (2006) estudia esta premisa y fundamenta su apoyo a la misma confirmando que dichas empresas se han convertido en pilares fundamentales de la producción de riqueza y empleo, “además las empresas familiares conforman la figura empresarial absoluta en todos los países en los que se han desarrollado estudios relacionados” (Bañegil, Hernández, & Barriuso, 2012, pág. 140). Por ello, entre finales de la década de los ochenta y a inicios de los noventa, muchos de los expertos e investigadores empezaron a centrar su atención en la empresa de modelo familiar; interés que se ha sido desarrollando y se evidencia con el enorme crecimiento de la literatura sobre este modelo de empresas.

Entre los estudios desarrollados en esta literatura, los trabajos que indagan al proceso de sucesión ocupan un lugar destacado, debido a que existe cierta conformidad en torno a la premisa de que el mayor desafío que enfrentan las empresas familiares a lo largo de su trayectoria es la sucesión, el proceso de sucesión se basa en un conjunto de acciones y sucesos que conllevan a la concesión del liderazgo de la empresa de un integrante de la familia a otro, logrando que estos dos miembros conformen parte de la familia nuclear o extendida, y además pudiendo pertenecer o no a la misma generación (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001).

En muchos de los foros académicos y profesionales se plantea que hay dos retos claves a los que deben enfrentarse las empresas familiares con el fin de convertirse en competitivas y expandirse a nivel nacional e internacional: Uno de estos retos se relaciona con el proceso de sucesión en la dirección, y el segundo con el desarrollo profesional que pueda crear internamente en cuanto a personas y sistemas de gestión empresarial (Vicente & Sacristán-Navarro, 2009). Una de las principales preocupaciones presentadas por los expertos es que para alcanzar el éxito de la sustitución generacional en la empresa familiar es necesaria una previa planificación, con el objetivo de alcanzar la profesionalidad de los sucesores. Por lo tanto, se considera que si la dirección no tiene un desarrollo profesional se genera una alta probabilidad de fracaso o desaparición de este tipo de empresas (Vicente & Navarro, 2009).

En Ecuador las empresas más grandes del país en un 77% son familiares, mientras que el 95% representa a la pequeña y mediana empresa, adicional este sector genera el 51% del PIB per cápita (Santamaría & Pico, 2015). No obstante, a pesar de que este tipo de organizaciones influyen significativamente en la economía ecuatoriana también son muy vulnerables a los entornos de mercado y problemas familiares, motivo por el cual es importante analizar su problemática al ser una de las principales razones de la continuidad posterior a ejecutarse los cambios generacionales, en función de las siguientes cifras: Solo el 30% de las empresas familiares alcanza la segunda generación mientras que un 15% logra llegar a la tercera generación (Seminarium-Ecuador, 2009). En el ámbito económico no se ha considerado a la empresa familiar como objeto de estudio debido a que la empresa y la familia (a quienes se los denomina como agentes económicos) se afrontan independientemente, de acuerdo al Flujo Circular de la Renta se concluye que existe una relación entre los sectores factores productivos y oferente de bienes y servicios (Samuelson & Nordhaus, 2002).

En Ecuador, el 81,2% de las empresas familiares se dedican al comercio nacional e internacional, actividades científicas, profesionales y técnicas, al sector

## Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares del Ecuador.

inmobiliario y de construcción, como también al medio de transporte y almacenamiento, sector de industria, agricultura, silvicultura, pesca y ganadería. Uno de los sectores con mayor posición es el de las firmas familiares las cuales representan un 90,5% del tejido empresarial legal; dentro de este sector se incluye a las entidades que poseen a un accionista o bajo un mismo apellido a varios sucesores con acciones superiores al 50% del total de acciones de la compañía (UEES, 2017).

De acuerdo al estudio realizado por Family-Firm-Institute (2014) se incide que en el Ecuador el 51% de la mano de obra manejada era desarrollado en empresas familiares. No obstante, hasta el 2015 se encontraban registradas cerca de 55,000 organizaciones familiares en el país. Adicional, una de las ventajas de las empresas familiares es que poseen una esperanza de vida promedio de 32 años en comparación a las empresas no familiares que viven en un orden de cuatro a cinco años, aspecto que se considera importante para la estabilidad económica del país. (UEES, 2017)

En un estudio realizado sobre empresas familiares se define a la sucesión como un plan que se basa en la continuidad planificada y estructurada de un representante a otro, con características similares o mejor desarrolladas; procesos en el cual el objetivo principal es el desarrollo de competencias y habilidades de quienes aspiran asumir el rol gerencial dentro de la organización (Cardona & Balvín, 2014). Sin embargo, Aronoff, McClure, & Ward (2011) definen a la sucesión como la evolución del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de un representante a otro, es decir que de una primera generación pasa a una segunda.

Una de las interrogantes más relevantes es la determinación de cuáles son los conflictos que poseen mayor incidencia en el ámbito empresarial. Según el estudio realizado por Herrero & Puente (2007) se determina que los tipos de conflictos con mayor frecuencia en el ámbito empresarial son aquellos relacionados a las cuentas por cobrar o deudas; también se incluyen los conflictos laborales y los que se generan a través de incumplimientos de contratos; el tercer conflicto más común es el que se

relaciona con los reclamos del Fisco y Aduanas y los que se generan con acreedores existentes; finalmente existe uno con una incidencia menor más no deja de ser importante y es el conflicto derivado por los contratos con el Estado o con la sociedad.

Un estudio desarrollado por Leone (2002) menciona que la sucesión es el acto de transferencia de poder y capital entre la dirección actual de la empresa y la futura generación que asumirá la dirección en un futuro, las cuales podrían darse por forma progresiva y planeada o de manera súbita como cuando existe muerte, enfermedad o algún tipo de accidente de quien dirige la empresa. Existen varios estudios realizados sobre la sucesión en la empresa familiar a nivel mundial, sin embargo se considera que este proceso se encuentra denominado como una caja oscura y entre las situaciones más críticas de investigación que enfrentan los escritores sobre empresa familiar (Campbell, Heriot, & Welsh, 2007).

Otro aspecto importante a considerar dentro de las empresas familiares son los conflictos, los cuales se originan a través de la relación entre padres e hijos y las discusiones que en ciertos casos ocurren entre cónyuges, entre hermanos, y entre primos y tíos. Otra premisa que se debe considerar son las gestiones realizadas por los miembros de la familia que pueden ser consideradas como generadoras de conflictos (Sardenberg, 2009). Por otro lado, se considera que la profesionalización con la que la dirección gestiona las decisiones también es una forma de generar conflictos en empresas familiares.

Este trabajo pretende estudiar a las empresas familiares del sector de comercio internacional enfocadas en la sucesión en la dirección y los conflictos que estén en relación al sucesor y al sucedido en el ámbito de la organización; diversos estudios enfocados a este sector han demostrado la importancia en la evolución económica de la sociedad Ecuatoriana. La elección de este sector se justifica en función de distintas razones, pero principalmente es importante destacar la importancia económica del comercio internacional en el mundo, específicamente en Ecuador.

Por lo antes expuesto, este trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar la sucesión en la dirección y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector de comercio internacional en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. A través de entrevistas semi-estructuradas a cuatro fundadores de pequeñas empresas familiares dedicadas al comercio internacional, se pretende estudiar las principales características de las mismas y detallar el perfil de los fundadores y de las futuras sucesiones. Además, examinar en qué forma ocurre el proceso de sucesión y determinar los conflictos existentes entre los creadores y sucesores de las empresas.

## **Revisión de Literatura**

### **Empresas Familiares.**

Toda organización puede determinarse mediante la identificación de ciertas características que la diferencian de otras. La organización puede definirse como una agrupación de personas que se encuentran bajo una estructura con el propósito de alcanzar un objetivo definido o una meta propuesta a través del cumplimiento de un conjunto de características (Cardona & Balvín, 2014). De acuerdo al estudio realizado por Robbins & Coulter (2000) se proponen las siguientes variables: La primera se basa en que cada institución posee un propósito propio, basado en un conjunto de metas que la organización desea alcanzar; el segundo hace referencia a que cada organización está estructurada por individuos, y este último aspecto se basa en que todas las empresas estipulan una determinada estructura de manera deliberada, con el objetivo de que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo. Así como toda institución tiene un conjunto de características similares, las empresas familiares también poseen un conjunto de características que las diferencian entre sí y las convierten en empresas auténticas (Guerrero & Barrios, 2013).

El régimen de medidas económicas para la explotación por parte de las familias es una de las principales cualidades del mundo competitivo en el cual vivimos actualmente, de igual manera es la realidad con mayor potencial de crecimiento y una frecuencia

muy constante. Ward (2007) menciona que en el continente americano y europeo las empresas familiares desarrollan un posicionamiento fijo en la economía, a través del empleo generado y bienestar para las zonas aledañas donde se encuentren ubicadas.

El origen de las empresas familiares se genera mediante el planteamiento de una idea procedente de uno o más miembros de la familia que tengan el enfoque emprendedor. Las empresas familiares están compuestas por dos motivaciones de los creadores que poseen un posicionamiento constante sobre sus empresas, la primera se refiere al deseo de no ser empleado y convertirse en propietario en el cual su motivación sea la independencia personal y mantener el control de sus acciones o decisiones; la segunda es el deseo de descubrir la oportunidad y aprovecharla (Texeira & Carvajal, 2013).

A pesar de que existen diversos estudios sobre empresas familiares y la relevancia de los mismos, el concepto de empresa familiar es delicado y sigue generando varios debates en los investigadores del área. Una de las principales complicaciones para determinar el concepto de empresa familiar se relaciona con la complejidad de la superposición de los elementos empresariales y familiares en la institución (Texeira & Carvajal, 2013). En empresas de este tipo el área de talento humano está conformada en gran mayoría por la familia, razón por la cual el desempeño de la empresa está basado en gran parte por la participación de los miembros dentro de la organización. La influencia de la familia por medio de la participación o del trabajo en la institución es la que establece las potencialidades, así mismo también desarrolla las debilidades en organizaciones de este tipo, en el cual el factor emocional tiene un gran peso y podría tener como resultado decisiones no adecuadas (Parra, Boterio, & Restrepo, 2017).

Entre diversos estudios realizados, se ha determinado que las empresas familiares tienen conceptos habituales como tener usualmente una dirección por sus representantes, en algunos casos también tienen un enfoque de concentración de la propiedad bajo una o varias familias lo que

podría generar un aspecto de interferencia al momento de la toma de decisiones (Texeira & Carvajal, 2013). Dado lo mencionado, es probable que se constituya una limitación para la gestión financiera y comercial de manera eficiente; por lo tanto, se afirma que los logros alcanzados o fracasos obtenidos por la organización afectan directamente a la familia.

La empresa familiar se caracteriza por tener mayor presencia en el mundo debido a su alta productividad, no obstante, tiene una distribución específica, debido a que posee dos métodos con lógicas distintas: la familia y la empresa. La familia desarrolla sus actividades con el objetivo de promover el bienestar del grupo familiar, mientras que la empresa responde a razonamientos de carácter económico (Portillo & Hernández, 2016).

Una de las características principales de las empresas familiares es el tamaño de la organización, por lo general un gran porcentaje de estas empresas son pymes, esta característica en muchos casos logra convertirse en una ventaja debido a que significativamente permite a las empresas adaptarse o enfrentar cambios en su entorno (Guerrero & Barrios, 2013); sin embargo en reiteradas ocasiones enfrentan problemas para anticiparse a estos cambios debido a que no se genera un control sobre sus tendencias y existe una falta de información necesaria. Por otro lado, en un estudio realizado por (Aira, 2016) se afirma que si la organización entiende cómo aprovechar la fuerza emocional, la honestidad y el compromiso propio del grupo familiar a favor del negocio, se podría lograr el éxito puede estar bien posicionado. Por lo tanto la familia debe estar preparada para el patrimonio, adicional si la institución realmente desea permanecer a lo largo del tiempo debe orientar una transición ordenada, la cual debe incluir formación académica, experiencia en la dirección y habilidades para los posibles herederos del fundador o sucesor del gerente.

Uno de los aspectos más influyentes en el desarrollo de estas empresas son los valores institucionales que puedan tener debido a que se consideran un factor clave en el desempeño de estas entidades y se convierten en una ventaja competitiva que puede perdurar a medida que transcurre el

tiempo (Ramos, Quintero, Schekaibán, Almaguer, & González, 2011). Una de las características principales y que varias empresas familiares tienen en común son los valores, los cuáles usualmente son el compromiso, la dedicación al trabajo, el respeto, la credibilidad, la responsabilidad y la justicia.

Como se muestra en el presente trabajo, existen varias definiciones sobre empresas familiares, sin embargo la mayoría de las definiciones se determinan con base a tres aspectos que tienen la función de delimitar y proporcionar la comprensión de las empresas familiares (Cardona & Balvín, 2014).

El primer aspecto es la propiedad o el control de la empresa el cual se determina a partir del porcentaje de acciones de la compañía o del hecho de que un miembro de la familia asuma la dirección de la empresa. El segundo aspecto es el poder que la familia ejecuta sobre la empresa el cual se genera a partir del trabajo desarrollado por algunos órganos de la familia. En diversos casos se enfoca a que los propietarios de la entidad ya sean familiares, gestionan acciones ejecutivas en la compañía o en otros casos cuando el gerente general es un miembro de la familia que conforma el comité de propietarios. Finalmente, el último aspecto se basa en la intención de generar una sucesión en la empresa a futuras generaciones el cual se delimita en relación con el anhelo de mantener en el futuro una compañía conformada por miembros familiares, a la cifra de generaciones de la familia propietaria que interceden en la misma o al hecho de que los sucesores del fundador logren posicionarse sobre el control en la gestión o propiedad de la institución.

De acuerdo al Informe de Empresas Familiares IEF España elaborado por Corona (2015), se realizó un estudio de las características más fundamentales de la empresa familiar en donde una adecuada gestión es necesaria para la continuidad y crecimiento de la organización. El informe inicia mostrando datos sobre las características de formación académica y experiencia profesional de los directivos, luego se detallan aspectos principales como el reparto de beneficios, valoración de acciones y detalle de los beneficios

legales, con el objetivo de luego conocer los procesos de un aspecto crítico como en este caso la sucesión; al final se detallan los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares en la actualidad (Corona, 2015).

En dicho informe se muestra la importancia de conocer la situación actual de la empresa familiar para lograr el objetivo de evaluar el potencial del tipo de organización más desarrollado en nuestro sistema económico. Para lograr el objetivo, en el informe de empresas familiares Corona (2015) plantea un cuestionario que pretende obtener una radiografía de la empresa familiar española, manifiesta que algunos de los aspectos con mayor importancia que se estudiarán son el perfil de la organización y el manejo de los aspectos empresariales y familiares. Además, el cuestionario permitirá realizar una evaluación de las fortalezas y las posibles oportunidades de mejora que desarrollen la competitividad y permitan que el proyecto empresarial continúe. Particularmente, el análisis se basa en algunas variables principales que permitirán consolidar las empresas familiares en función del tamaño, la participación de la mujer en la dirección, la internacionalización, y el conocimiento del cuadro fiscal (Corona, 2015).

En Buenos Aires-Argentina, Texeira & Carvajal (2013) realizaron una investigación con enfoque de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras de la ciudad donde evaluaron las siguientes categorías analíticas: perfil de la entidad, perfil académico y experiencia profesional de los fundadores, perfil académico y experiencia profesional de los herederos, sinopsis del proceso de sucesión y reseña de los conflictos presentados, metodología para la toma de decisiones internas y reseña de la administración enfocado a los recursos humanos y financieros. Los datos fueron obtenidos por medio de entrevistas directas con los fundadores y herederos de la organización.

### **Sucesión en la Dirección.**

La sucesión se entiende como un proceso arduo en el cual los roles y las labores del fundador y del sucesor progresan independientemente, en forma paralela

hasta que logran estabilizarse posterior al reemplazo de dirección y entrega de actividades (Santamaría & Pico, 2015). Uno de los principales objetivos de la sucesión es trasladar tanto la administración al igual que la propiedad de la empresa a la siguiente generación (Araya Leandro, 2012). En un estudio realizado por Trevino Rodríguez (2010) se plantea que la sucesión es un proceso extenso, continuo y que en realidad no culmina debido a que lo primero que un sucesor debe hacer cuando asume la responsabilidad de la empresa como representante actual, es comenzar a elaborar un plan de análisis y ejecución posterior al nombramiento obtenido.

En los estudios realizados sobre empresas familiares, el tema de sucesión es discutido como el mecanismo central al definir la empresa familiar, destacando la importancia de participación y permanencia de la familia en al menos por dos generaciones de tal forma que la entidad sea considerada como tipo familiar (Texeira & Carvajal, 2013); sin embargo también es importante mencionar que no hay un consenso establecido al respecto. En un estudio de empresa familiar, Biehl & Silveira (2003) mencionan que posterior a la etapa de transición que va desde el emprendimiento individual al familiar, la permanencia se transforma en una preocupación principal del ciclo de vida de la empresa. Esta permanencia se genera con el proceso sucesorio considerado el eje central de la empresa familiar, involucrándose en los negocios empresariales de forma definitiva, en la cual se puede determinar el porcentaje de estabilidad, medidas de expansión o declinación de la empresa; incluyendo también el nombramiento como representante general y propietario patrimonial junto con la transferencia ideológica del representante saliente hacia el sucesor.

La sucesión es un conjunto de acciones que se dividen en tres áreas como analizar, planificar y administrar durante un largo periodo que contempla un alto nivel de probabilidad que asegure la continuidad del negocio a través de las generaciones. Uno de los aspectos importantes en el factor de la sucesión es la propiedad, sin embargo en diversos estudios se ha evidenciado que el número de accionistas que participan en la

administración del negocio sean individuos o familia se incrementa con cada cambio de control (Betancourt, Betancourt, & López, 2011); y a medida que transcurre el tiempo generan diversas configuraciones de la propiedad que centralizan el poder en varias de sus ramas familiares o marginan a miembros de la familia por no pertenecer a la organización, lo que da como resultado que la unidad y armonía de la familia se vea afectada.

En función de lo revisado sobre el proceso de sucesión, el principal reto para las empresas familiares es mantener a la organización bajo la dirección de dos o más generaciones, y como el deseo de varias organizaciones es que el proceso de sucesión se logre implica que las empresas deben planificar la sucesión con base a los tres aspectos principales que la conforman: la familia, la empresa y la propiedad. Con relación al primer aspecto que es la familia, la sucesión puede llegar a significar un gran problema empezando por el individuo que deja su rol de liderazgo. En función al segundo aspecto que es la empresa, el director actual saldrá y será posicionado un nuevo miembro de la familia, lo que podrá generar incertidumbre sobre el futuro de la organización entre los miembros de la familia y los empleados comunes. Al tener un nuevo modelo de liderazgo, existirán nuevos métodos de gestión y ejecución en la empresa como por ejemplo la cultura empresarial. Finalmente, el último aspecto denominado propiedad tendrá un cambio en la configuración con el objetivo de que los sucesores puedan intervenir y evitar los conflictos en empresas familiares. (Cardona & Balvín, 2014).

Toda empresa familiar debe tener un proceso de sucesión al cual deban enfrentarse, uno de los factores más importantes al momento de determinar la continuidad de una empresa familiar es si ha diseñado previamente un plan de sucesión. El analizar el desarrollo de un plan de sucesión puede causar cierto tipo de reacciones en los fundadores dado que experimentan un ritual prematuro de su muerte, es decir, les permite anticiparse y a su vez prepararse para afrontar los cambios que se desarrollen posterior a la salida del fundador, la cual

puede ser una salida voluntaria o inesperada por incapacidad o muerte (Lansberg, 1988).

Dado lo anterior, es vital para la continuidad de una empresa familiar que se proyecte un plan de sucesión en la dirección el cual esté conformado por cuatro aspectos claves que no dejan de ser procesos y tienen la característica de ser complementarios, por lo tanto la implementación de los cuatro aspectos debe ser al mismo tiempo. El primer aspecto es la preparación de los sucesores, el cual se enfoca con la preparación remota y es donde empiezan a conocer su futura empresa familiar por parte de sus padres, usualmente suele realizarse al cumplir 18 años de edad; luego continúa con la preparación siguiente la cual se lleva a cabo desde la preparación remota hasta el ingreso a la empresa familiar; posterior a ello finaliza con la preparación in situ donde se muestra la responsabilidad, objetivos y resultados. El segundo aspecto es el desarrollo de la organización, el cual se basa en un nuevo modelo de gestión, en este proceso la empresa familiar muestra de manera oficial que se encuentra lista para operar diferente. Esto implica ajustar los cambios de la estructura y ayudar al entorno que opere con el nuevo sistema; sin embargo en este proceso se puede presenciar retiro de los líderes anteriores en departamentos claves de la organización, cambios interesantes en los sistemas de apoyo e individuos y la implementación de nuevas políticas internas (Lansberg, 1988). El tercero, el desarrollo de las relaciones entre la empresa, la familia y la propiedad; en cuanto a la empresa debe trabajar en la dependencia de los clientes y proveedores, y promover los valores socio-cultural; la familia es un ítem delicado dado que se presenta temor en las comparaciones entre hermanos y cónyuges o el temor de decisiones que beneficie a unos y perjudique a otros; luego sigue la propiedad donde se puede presentar la pérdida de poder o de identidad por temor a enfrentar la dependencia psicológica respecto a su actividad y posición. Finalmente, el último aspecto es la jubilación y el retiro del predecesor lo cual se convierte inquietante para el fundador al saber que se separa de la organización y deberá

entregar el poder a su sucesor; no obstante, el predecesor debe tener el objetivo de desarrollar competencias directivas mientras que el sucesor deberá adquirir habilidades directivas. En este aspecto es importante que el Presidente o Consejero del consejo de familia dirija la cultura familiar, el Presidente del Directorio deberá coordinar la marcha de los negocios familiares, el Presidente de la Fundación estará a cargo de la dirección de la imagen social de la empresa y el responsable de la sociedad patrimonial estará a cargo de dirigir el patrimonio familiar (Lansberg, 1988).

### **Conflictos en Empresas Familiares.**

De acuerdo a estudios realizados por diversos investigadores, se han obtenido distintas definiciones, sin embargo todas están asociadas a las diferencias que puedan existir entre las partes involucradas (Follet, 1997; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 2006; Parra, Boterio, & Restrepo, 2017; Rondeau, 1996; Silva & Rossetto, 2010; Robbins, 2005); (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 2006); (Parra, Boterio, & Restrepo, 2017); (Robbins, 2005); (Rondeau, 1996); (Silva & Rossetto, 2010).

Según Rondeau (1996) los conflictos pueden generarse de manera individual o grupal; el conflicto surge cuando una de las partes involucradas sea el individuo o el grupo, considera a la parte contraria como una barrera para la satisfacción de sus preocupaciones lo cual se convierte en una sensación que puede ocasionar una reacción ante la otra parte. Los conflictos más habituales que se presentan en la sucesión en la dirección son las políticas de empleo y retiro, políticas de propiedad, definición del rol y reconocimiento.

Por otra parte, en el estudio realizado por Follet (1997) se relaciona al conflicto con las diferencias lo que conlleva a no evitarlo sino más bien a utilizarlo, es decir que no hay que juzgar el conflicto sino buscar el beneficio que pueda crearse de aquel. Otro estudio es el de Robbins, Comportamiento organizacional (2005), el cual determina una definición similar a la de Rondeau (1996) al ver al conflicto como un conjunto de acciones que se inicia cuando una de las partes presiente que la otra parte puede afectar significativamente o involucrarse en

alguna actividad que se considera importante. No obstante, Silva & Rossetto (2010) afirman que el conflicto en empresas familiares tiene una limitación del concepto, sin embargo a pesar de la limitación presentada Rondeau (1996) muestra algunas características importantes relacionadas a la presencia de conflictos: la interdependencia de las partes involucradas; la contradicción que pueda ser percibida en algunos casos por una de las partes; y finalmente la interacción social en la cual se presentan los conflictos generados.

Al tratarse de empresas familiares la relación que se genera entre el trabajo y la familia se convierte más compleja y multidisciplinaria, esto puede conllevar a mayores conflictos. La proximidad entre las dos partes puede complicar el proceso de gestión conforme como los intereses puedan formar tensiones y en ciertos casos se creen conflictos de un mayor nivel que impidan la toma de decisiones y requieran ser administradas correctamente (Llorente, 2012). Uno de los principales conflictos son los litigios que puedan desarrollarse entre accionistas los cuales son generados por muchas razones, sin embargo la más usual es la incorporación a la empresa de nuevas generaciones familiares y un método previamente planificado para solucionar tales litigios llegan a ser los pactos entre accionistas (Andrade, 2018).

Es importante mencionar que dentro de la organización la relación entre miembros de la familia es más delicada que entre los funcionarios sin vínculos familiares. En algunas ocasiones, los conflictos en la empresa familiar son causados por el creador al tener dificultades para la recepción de opiniones o posiciones que difieren de la suya (Parra, Boterio, & Restrepo, 2017).

En este sentido, el conflicto en empresas familiares no puede y en lo posible no debe evitarse, sin embargo las causas que lo originan deben ser identificadas para luego tratarlas como algo productivo (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 2006). Por lo tanto, las organizaciones de este tipo tienen como objetivo equilibrar los diversos sistemas de intereses que se relacionen a la familia, a la distribución de la propiedad y la estructura de gestión, sin olvidar generar

intereses de naturaleza colectiva e individual.

### **Metodología**

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo. De acuerdo a lo planteado por Vieira & Zouain (2004) las investigaciones de carácter cualitativo prevalecen a la aproximación del investigador al objetivo que se desea analizar, garantiza el análisis de los datos a utilizar, permite tener un acercamiento al fenómeno en su totalidad y facilita la indagación de contradicciones e incongruencias. La técnica de investigación empleada en este trabajo es el estudio y análisis de casos; este método de investigación incide que en los estudios de casos cada tema debe ser seleccionado de manera individual en función de que también *“permita pronosticar resultados similares junto con una replicación propia, o viceversa producir resultados que difieren junto con una replicación hipotética”* (Yin, 2005), a través de lo que fue pronosticado previo a desarrollar el trabajo. Adicional, al realizar un estudio en el que se desarrolle una aplicación de casos múltiples, los resultados procedentes otorgan mayor credibilidad y logran ubicarse entre los estudios más convincentes generando al individuo investigador una seguridad permanente para la entrega de resultados.

Para el campo de estudio en el presente trabajo, se definió a las pequeñas empresas familiares del sector comercio internacional; en la cual en estas organizaciones el creador o el futuro sucesor también denominado heredero se encuentren actualmente dentro de la gestión de la empresa. Se plantea la investigación de cuatro empresas dedicadas al comercio internacional, del sector costa, ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Los datos que se utilizarán en esta investigación serán recolectados por medio del contacto directo con las partes involucradas, realizando entrevistas personales previamente estructuradas con al menos uno de los fundadores o herederos.

Al ser un estudio con enfoque cualitativo, se utilizará el método de la entrevista en profundidad el cual tiene como objetivo principal profundizarse en la vida del otro, entender y detallar en lo trascendente,

captar y percibir los gustos y preferencias, los miedos y las dudas, las satisfacciones, las preocupaciones y alegrías, características y significativas del entrevistado; además consiste en elaborar paso a paso y cuidadosamente la experiencia del otro. La entrevista en profundidad tiene como característica el modelo de plática entre iguales, “pláticas cara a cara entre el investigador y el entrevistado (Robles, 2011).

La entrevista está compuesta por 37 preguntas las cuales se distribuyen en 7 secciones. La primera sección detalla los datos del administrador y de la empresa, la segunda es la dimensión empresarial, la tercera analiza el carácter familiar, la cuarta son las reglas familiares y el protocolo familiar, la quinta se basa en la sucesión, la sexta examina la gestión de la dimensión familiar y finalmente la séptima etapa se enfoca en los retos de la empresa familiar. La ejecución de las entrevistas es de suma importancia debido a que conforman la principal fuente de evidencia en un estudio de caso aplicado. La siguiente sección será la comparación de los modelos teóricos con las evidencias empíricas, para facilitar la ejecución de este proceso se establece previamente las categorías involucradas a analizarse desde los modelos teóricos que fueron la base de esta investigación.

La entrevista ha sido estructurada con base al instrumento aplicado en el informe de empresas familiares de España (Corona, 2015), las categorías analíticas y los aspectos claves a analizar se han determinado con base a estudios previamente realizados que han utilizado estas variables. Las preguntas han sido adaptadas al contexto y cultura a través de un proyecto piloto realizado por la Universidad Espíritu Santo de las empresas familiares en Ecuador.

Para este estudio se han establecido siete categorías analíticas cada una con sus aspectos claves, la primera categoría analítica es el perfil y la categorización de la empresa en la cual uno de los aspectos claves a analizar es el número de empleados. Según Corona (2015) el tamaño de la empresa está relacionada con el nivel de productividad, dado que las empresas familiares con 25 trabajadores o menos son 5,2 veces menos productivas que las empresas no familiares de igual

tamaño; mientras que las empresas familiares con 100 o más colaboradores son 1,5 veces menos productivas que las empresas no familiares de igual tamaño.

La segunda y tercera categoría analítica es el perfil académico y profesional de los fundadores y el perfil académico y profesional de los sucesores respectivamente. Estas categorías fueron analizadas en el Informe de Empresas Familiares ejecutado en España por Corona (2015) en el cual se determinó que los colaboradores que pertenecían a la familia y se encuentran en la dirección, el 44,5% cuenta con formación académica-universitaria mientras que un 36,5% tiene experiencia profesional en otras organizaciones. En el estudio se halló que en el grupo que no posee formación académica puede existir una cantidad significativa de creadores de empresas que han levantado un proyecto empresarial mediante iniciativa y trabajo arduo, ambas características demuestran que hay un margen para la profesionalización en la dirección familiar, si al modelo tradicional de incorporarse previamente y formación dentro de la entidad se suma la formación académica o la experiencia profesional adquirida en otra organización. Otro resultado interesante con estas categorías es que las empresas más establecidas poseen una alta formación académica-universitaria entre los familiares que conforman la dirección (Corona, 2015).

La quinta categoría analítica es la del resumen del proceso de sucesión y el detalle de los conflictos internos. Esta categoría también fue analizada en el Informe de Empresas Familiares ejecutado en España por Corona (2015), donde se obtuvo como resultado que un 44,4% de las organizaciones cuentan con criterios establecidos para el proceso de selección del sucesor, siendo el criterio más común con el 73,1% el de la pertenencia a la familia fundadora, luego aparece la experiencia profesional en la empresa con un 45,4%. Las cifras demuestran una relación con el bajo porcentaje de directivos familiares que poseen formación académica-universitaria y experiencia profesional en otras entidades como se menciona en el párrafo anterior.

Otra de las categorías analíticas es el método empleado para la toma de

decisiones y los conflictos que puedan generar, según Aira (2016) uno de los objetivos principales del fundador o sucesor es velar por la correcta asignación de recursos de la organización, de igual manera negociar las condiciones que favorezcan a la empresa. Así mismo, en su estudio plantea que la toma de decisiones en las empresas familiares suelen generarse de manera individual. Cuando se generan decisiones que implican al patrimonio o la trascendencia en la práctica organizacional, las decisiones suelen definirse en conjunto con los otros miembros de la familia que se encuentran en la organización y formen parte de la gerencia. Una característica principal en este aspecto es la rapidez en la toma de decisiones, dado que este tipo de organizaciones manejan toma de decisiones a corto plazo en donde no intervienen temas burocráticos (Aira, 2016). Para finalizar esta sección, la última categoría analítica determinada en este estudio es la del manejo de personal, gestión financiera y conflictos. En un estudio de análisis de sucesión y conflictos en empresas familiares realizado en Argentina por Texeira y Carvajal (2013), se estableció esta variable como una de las categorías de análisis en donde el objetivo era conocer quién tomaba las decisiones relacionadas al área de recursos humanos (contrataciones, dimisiones, capacitaciones y salario del personal); de igual manera la gestión financiera y los conflictos que podrían originarse a raíz de esta gestión. Se obtuvieron resultados que permitieron concluir que en las empresas familiares una sola persona puede tener a cargo dos o más departamentos a diferencia de las empresas no familiares.

La validación del instrumento previo a la ejecución de las entrevistas se realizará mediante el proyecto de investigación sobre las empresas familiares en el Ecuador. El proyecto de investigación está siendo liderado por la Unidad de Empresas Familiares de la UEES, en conjunto con el Centro de Investigación y el apoyo del Instituto de Empresas Familiares de España, Banco del Pacífico y la Superintendencia de Compañías, acerca del estado de las empresas familiares en la perspectiva empresarial familiar (Anexo 2).

Dos expertos validaron el instrumento propuesto en esta investigación con

## Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares del Ecuador.

respecto a las preguntas a utilizar dentro del estudio; el objetivo de la revisión es incluir los criterios que puedan proporcionar para este trabajo. La validación de los expertos contará con las características y el perfil de cada uno de ellos y se relacionará con la validación del instrumento.

A continuación se muestra la tabla 1 en la cual se plantean los criterios a analizar en la sucesión y conflictos en empresas familiares.

**Tabla 1**  
**Criterios a analizar en la sucesión y conflictos en Empresas Familiares.**

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Aspectos claves a analizar</b>
Perfil y caracterización de la organización.	Fecha de fundación, número de empleados, número de participantes herederos en la empresa.
Perfil académico y profesional de los creadores.	¿Quiénes son?, tiempo utilizado en la fundación de la empresa, perfil académico.
Perfil académico y profesional de los futuros sucesores.	Perfil académico, sexo, edad, tiempo trabajando en la organización y el cargo que ejecuta.
Resumen del proceso de sucesión y detalle de los conflictos internos.	Detalles de la planificación, como ocurre y detalle de conflictos.
Método empleado para la toma de decisiones y los conflictos que puedan generar.	Situación actual del heredero y la relación con los padres para tomar decisiones.
Manejo de personal, gestión financiera y conflictos.	Manejo interno del personal.
Otros conflictos.	Rol en las relaciones trabajo/familia, conflictos principales entre fundador y sucesora.

**Elaborado por la autora**

Nota. Recuperado del Informe de Empresas Familiares en España (Corona, 2015).

Nota. Recuperado del Estudio de Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares en Argentina (Texeira & Carvajal, 2013).

### **Análisis de resultados**

De acuerdo a lo mencionado inicialmente, para la descripción individual de cada caso se analizarán las cuatro tablas basadas en las categorías analíticas de cada empresa. Posterior al análisis individual mediante las tablas descriptivas, se realizará un resumen de la entrevista analizando los datos del administrador y de la empresa, la dimensión empresarial, el carácter

familiar, las reglas familiares y el protocolo familiar, la sucesión, la gestión de la dimensión familiar y finalmente los retos de la empresa familiar.

Las empresas entrevistadas son consolidadoras de carga y operadores logísticos de aduana, ubicados en la ciudad de Guayaquil, están dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas.

**Tabla 2: Resumen del caso #1 (Amerilines Ecuador C.A.)**

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Aspectos claves a analizar</b>
Perfil y caracterización de la organización.	Amerilines Ecuador fue fundada en el 1995, actualmente posee 6 empleados registrados en nómina y tiene 2 participantes herederos en la empresa que conforman parte de la Dirección.
Perfil académico y profesional de los creadores.	El fundador de la empresa tiene 74 años y su futuro sucesor es su hijo quien también forma parte del directorio. Amerilines Ecuador nació de una expansión internacional dado que la empresa tuvo sus inicios en Estados Unidos y pertenecía a su hermano. El fundador decidió crear Amerilines Ecuador en aproximadamente 1 año y actualmente es el presidente. El creador tiene formación académica hasta bachillerato, no tiene estudios universitarios.
Perfil académico y profesional de los futuros sucesores.	El futuro sucesor es su hijo de 44 años, es Licenciado en Comercio Exterior y no tiene estudios de cuarto nivel. Trabaja en la empresa desde su fundación desempeñándose actualmente como el Gerente General, previo a asumir la Gerencia ha ocupado puestos en el departamento de operaciones y comercial.
Resumen del proceso de sucesión y detalle de los conflictos internos.	El creador actualmente tiene el control de la parte financiera mientras que su futuro sucesor es quien lidera los departamentos administrativos, comerciales y operativos, su padre ha pensado en jubilarse en los próximos años y el futuro sucesor tomaría el control total de la empresa. Uno de los conflictos son los financieros dado que el nivel de créditos ha aumentado y el creador no siempre está dispuesto a otorgarlos mientras que el futuro sucesor quien maneja la parte comercial y estratégica sabe que es un requisito indispensable para captar nuevos clientes.
Método empleado para la toma de decisiones y los conflictos que puedan generar.	El futuro sucesor ha mencionado que la toma de decisiones que impliquen desembolso de dinero son las más complicadas, dado que se toman en conjunto con el creador. El sucesor no consulta con su madre las posibles decisiones ni tratan temas laborales, únicamente con su padre cuando son temas financieros. Las decisiones comerciales, administrativas, estratégicas y operativas son tomadas en su totalidad por él.
Manejo de personal, gestión financiera y conflictos.	El personal es controlado por el sucesor y el coordinador de recursos humanos, sin embargo los salarios del personal son definidos entre el creador y el sucesor.
Otros conflictos.	El creador mencionó que uno de los principales conflictos son los problemas familiares que se llevan a la organización. Los conflictos internos de empresa se relacionan a la toma de decisiones financieras, siempre que involucren desembolso de dinero y días de crédito autorizados. Actualmente recibieron la propuesta de vender el 10% de sus acciones a una firma internacional muy importante, la cual está siendo analizada por el creador y el sucesor.

Elaborado por la autora

**Tabla 3: Resumen del caso #2 (Distermar S.A.)**

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Aspectos claves a analizar</b>
Perfil y caracterización de la organización.	Distermar S.A. fue fundada en el 2006, actualmente posee 5 empleados registrados en nómina y tiene 2 participantes herederos en la empresa que conforman parte de la Dirección.
Perfil académico y profesional de los creadores.	El fundador de la empresa tiene 34 años y su futuro sucesor es su hija quien está realizando sus estudios profesionales (bachiller). Distermar nació como un emprendimiento que quiso realizar el creador al independizarse de la empresa de su padre, actualmente es una empresa liderada únicamente por su creador y la toma de decisiones es independiente. El creador tiene formación académica hasta tercer nivel, no posee título de cuarto nivel.
Perfil académico y profesional de los futuros sucesores.	El futuro sucesor es su hija de 14 años, quien ha realizado prácticas en la empresa durante su periodo de vacaciones del año escolar. Su plan es que su hija asuma la gerencia general previo a preparación académica (estudios de tercer nivel mínimo) y luego de adquirir experiencia laboral en otras empresas.
Resumen del proceso de sucesión y detalle de los conflictos internos.	El creador actualmente tiene el control total de la empresa, las decisiones son tomadas bajo análisis de resultados que le presenta su contador y su gerente comercial. Actualmente no tiene definido un plan de sucesión, sin embargo sí lo considera importante dentro de su planificación estratégica para el futuro. No posee conflictos familiares internos, sin embargo ha mencionado que una desventaja que tienen las EF son la dependencia de una misma estructura, es decir, que una sola persona es responsable total del funcionamiento y continuidad de la compañía.
Método empleado para la toma de decisiones y los conflictos que puedan generar.	El creador ha definido como una ventaja la toma de decisiones ágiles, debido a que son tomadas únicamente por el bajo los resultados que le presente el contador y su gerente comercial. No consulta decisiones que deban tomarse en la empresa con sus padres para evitar que se involucren en el entorno de la compañía, sin embargo siempre considera la percepción de los empleados.
Manejo de personal, gestión financiera y conflictos.	El personal es controlado por el creador y por recursos humanos, los salarios del personal son fijados por ambas partes y el manejo de conflictos está controlado, se presentan de manera muy repentina. Sus empleados tienen un promedio de 5 años en la institución y no se caracteriza por tener alta rotación de personal.
Otros conflictos.	El fundador mencionó que uno de los retos que enfrenta en ocasiones es la incompetencia de los integrantes de la familia, uno de ellos ocupa un cargo gerencial en la empresa y con base a experiencias previas menciona que este sin duda es un conflicto familiar empresarial.

Elaborado por la autora

**Tabla 4: Resumen del caso #3 (Air&Sea Cargo)**

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Aspectos claves a analizar</b>
Perfil y caracterización de la organización.	Air&Sea Cargo fue fundada en el 2013, actualmente posee 6 empleados registrados en nómina y tienen 4 participantes bajo relación familiar en la empresa que conforman parte de la Dirección.
Perfil académico y profesional de los creadores.	Los creadores de la empresa son la fundadora y su socio quien fue el inversionista principal, actualmente tienen 45 y 64 años respectivamente, no tienen ningún vínculo familiar. La línea del negocio es dirigida por la fundadora quien tiene experiencia previa en el sector y su socio quien trabajó en el gobierno en años anteriores, lidera una empresa exportadora de madera. Ambos tienen formación académica de tercer nivel.
Perfil académico y profesional de los futuros sucesores.	No tienen planificada la sucesión ni han pensado en futuros sucesores.
Resumen del proceso de sucesión y detalle de los conflictos internos.	Los creadores actualmente tienen el control total de la empresa, la fundadora está encargada de la parte comercial y estratégica mientras que su esposo lidera el área operativa; su socio es el Administrador y su esposa es la directora financiera. Las decisiones son tomadas entre la fundadora y su socio, sin ser consultadas a terceros. A pesar de trabajar bajo un 50% de relación familiar, indican que no poseen conflictos familiares internos, dado que previo a la creación de la empresa dejaron reglas claras para su funcionamiento. Sin embargo, han mencionado que el problema principal familiar que enfrentan es que en ambos casos, dependen de un mismo ingreso por familia dado que trabajan esposo y esposa en la misma empresa.
Método empleado para la toma de decisiones y los conflictos que puedan generar.	La fundadora, quien tiene experiencia previa en la línea del negocio, es la persona que lidera la empresa y quien plantea las decisiones para ser tomadas en conjunto con su socio quien analiza la parte financiera. Ambos han indicado que la toma de decisiones no es procesada por un protocolo lo cual lo hace un método ágil. Durante estos 6 años no han experimentado conflictos internos.
Manejo de personal, gestión financiera y conflictos.	El 80% del personal es de carácter familiar y tienen 2 personas externas a la familia, el personal es controlado por la fundadora y su esposo, mientras que la fijación de salarios son fijados por ambos creadores. Ellos consideran que al tener un gran porcentaje de miembros de familia como colaboradores, no existen conflictos, a pesar de que los conflictos familiares que puedan tener, no los involucran con la parte laboral.
Otros conflictos.	Los creadores mencionaron que su principal conflicto son la competencia, empresas de la misma línea que no son de carácter familiar y tienen inversionistas extranjeros, lo cual les permite un flujo superior al de ellos, este factor es diferencial al momento en que los clientes escogen con quien trabajar dado a la capacidad de crédito que oferta cada empresa.

Elaborado por la autora

**Tabla 5: Resumen del caso #4 (Cornejo & Iglesias Asociados S.A.)**

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Aspectos claves a analizar</b>
Perfil y caracterización de la organización.	Cornejo & Iglesias Asociados fue fundada en el 2003, actualmente posee 37 empleados registrados en nómina y tienen 2 participantes bajo relación familiar en la empresa que conforman parte de la Dirección.
Perfil académico y profesional de los creadores.	El creador de la empresa tiene 48 años y previo a fundar su empresa trabajó como operador de aduana. La empresa está bajo la dirección general de él, su madre está a cargo de la dirección financiera y ambos tienen porcentaje de acciones en un 90% y 10% respectivamente. El fundador tiene formación académica de tercer y cuarto nivel, también forma parte del directorio de operadores de aduana.
Perfil académico y profesional de los futuros sucesores.	El fundador no tiene planificada la sucesión ni a corto ni mediano plazo, tiene hijos pequeños menores a 12 años. Él considera que su futuro sucesor(a) deberá ser alguien de la familia, con experiencia profesional en el negocio y un perfil académico mínimo de tercer nivel, espera que uno de sus hijos sea el futuro sucesor.
Resumen del proceso de sucesión y detalle de los conflictos internos.	El creador no ha pensado en un plan de sucesión porque cree que no es el momento adecuado, actualmente sus prioridades se relacionan al crecimiento empresarial. Sin embargo, menciona que a diario mantiene conflictos con su madre por la diferencia generacional, lo cual involucra la diferencia en las ideas, la forma de tratar al personal y los métodos para la toma de decisiones.
Método empleado para la toma de decisiones y los conflictos que puedan generar.	El creador es quien toma las principales decisiones, en los casos más importantes que involucren desembolso de dinero lo consulta con su madre. Las decisiones del creador son bien aceptadas y no hay inconvenientes al momento de ponerlas en marcha. El fundador mencionó que al principio hubo muchos conflictos de ideas y decisiones con su madre, pero en la actualidad no sucede.
Manejo de personal, gestión financiera y conflictos.	El encargado de las decisiones sobre contratación, dimisión y capacitación es el fundador quien fue entrevistado. El salario y gestión financiera es responsabilidad de la madre. Sin embargo, las decisiones son compartidas.
Otros conflictos.	Uno de los conflictos que vivió el entrevistado durante algunos años, fue con su hermana cuando la incorporó en la empresa (ya no se encuentra actualmente), dado que la incompetencia y falta de compromiso de los familiares afectó al funcionamiento de la empresa. Otro conflicto mencionado es sobre diferentes ideas y visiones del mundo, esto se basa en que son diferentes generaciones.

Elaborado por la autora

### **Análisis comparativo de las cuatro empresas familiares.**

Después de la descripción de los casos detallado en las tablas descriptivas, se realizará un análisis comparativo mediante los resultados obtenidos donde se detallan las características de cada empresa entrevistada bajo el estudio de las categorías analíticas. Adicional, se procede a la comparación de los resultados con los estudios mencionados en la revisión de la literatura.

Con relación al perfil y la caracterización de la organización, se incluyeron tres aspectos tales como el año de fundación, la cantidad de empleados registrados en nómina y el número de miembros de la familia que conforman parte del directorio de la organización. Dadas estas tres variables, se obtuvo que la muestra analizada tiene un promedio mínimo de 6 años y un máximo de 24 años ejerciendo en el sector del comercio internacional. Las cuatro empresas que pertenecen a la muestra están alcanzando un espacio en el mercado, dado que según el estudio realizado por UEES (2017) el promedio de vida de las empresas familiares en el Ecuador es de 32 años. El segundo aspecto está relacionado al número de empleados en el cual el mínimo es de cinco y el máximo de treinta y siete empleados registrados en nómina. Finalmente, el último aspecto de esta categoría es el número de miembros de familia que participan en la dirección, tres de las cuatro empresas que conforman la muestra tienen dos familiares en la dirección mientras que una de ellas tiene a cuatro familiares en la dirección.

La segunda y tercera categoría estudian el perfil académico y profesional del creador y del futuro sucesor, en esta sección se analizaron características como la edad, la formación académica, la antigüedad laboral en la empresa entrevistada y el cargo que ocupan. La edad de los creadores tiene como edad mínima 34, edad intermedia de 45 y 48 años, mientras que la edad máxima es de 64 y 74 años respectivamente. En todas las empresas que conforman parte de la muestra, los fundadores están en la gestión desde sus inicios, tres de ellas no tienen planificada la sucesión dado que sus hijos son menores a 15 años,

mientras que la empresa restante tiene al fundador y al sucesor ejerciendo la dirección; en esta última empresa el fundador no posee estudios universitarios mientras que su sucesor cuenta con formación académica de tercer nivel. El resto de la muestra posee fundadores con un elevado grado de formación académica que involucra estudios de tercer nivel culminados y uno de ellos estudio de cuarto nivel.

La cuarta categoría analítica se relaciona al resumen del proceso de sucesión y detalle de los conflictos internos, en esta sección dos de las empresas entrevistadas mencionaron que sí tienen consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la organización mientras que las otras dos no lo han considerado al momento; sin embargo las cuatro organizaciones mencionaron los criterios que ellos considerarían para elegir al futuro sucesor los cuales se resumen en que debe ser uno de los propietarios o familiar de ellos, de igual manera debe poseer formación universitaria (tercer y cuarto nivel) y experiencia profesional dentro y fuera de la empresa. Con relación a los conflictos internos, el que se presenta con mayor frecuencia es la incompetencia de algunos integrantes de la familia que se encuentran dentro de la organización, seguido están la toma de decisiones financieras y los problemas familiares que suelen llevarse al ámbito laboral lo que perjudica el desenvolvimiento y crecimiento de la empresa.

La quinta categoría analizó el método empleado para la toma de decisiones y los conflictos que puedan generar, como resultado de las entrevistas podemos mencionar que las cuatro empresas muestran que la primera generación es la que dirige y toma las decisiones administrativas, financieras y operativas en la organización dado que aún no han pasado por un proceso de sucesión. Sin embargo, una de las organizaciones en la cual el fundador (hijo) es quien toma todas las decisiones de la empresa y únicamente las de carácter financiero las consulta con la Dirección del área quien es liderada por su madre, ha mencionado que en muchos casos por la diferencia generacional existen problemas para tomar decisiones lo cual ha retrasado varios procesos o cierre de

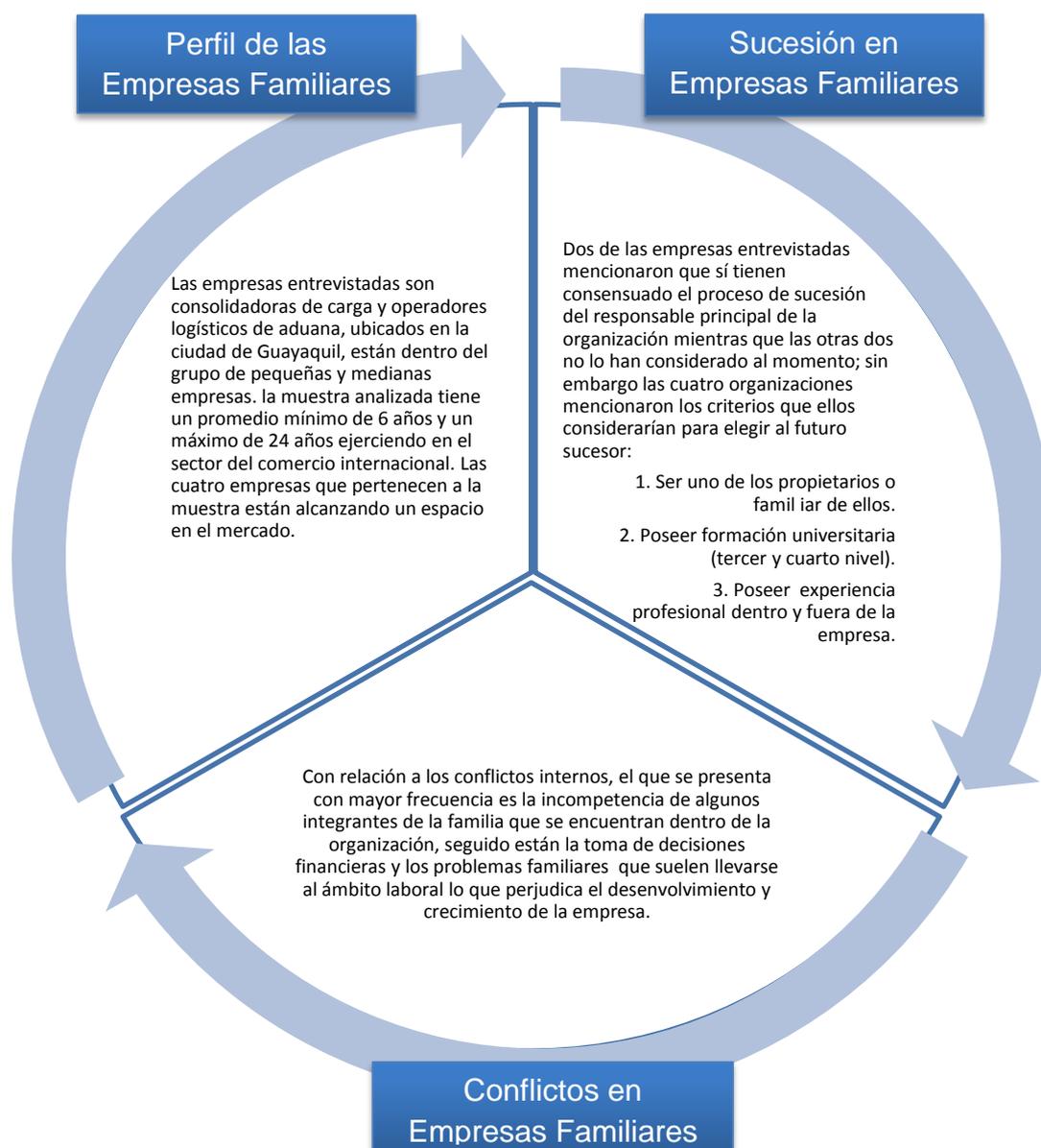
## Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares del Ecuador.

nuevos negocios y oportunidades.

La sexta categoría es el manejo de personal, gestión financiera y conflictos; en este aspecto de las cuatro empresas, 3 de ellas han adquirido el financiamiento de su empresa bajo el sistema financiero nacional y la organización restante bajo capital propio. Finalmente, se analizó la forma en que los accionistas mayoritarios transmitirían su participación a sus descendientes y todos los fundadores entrevistados decidieron que será vía herencia resaltando que no venderían su participación mayoritaria a personas externas ni otras organizaciones para mantener el vínculo y la esencia familiar.

Finalmente, para cerrar este análisis comparativo, se mostrarán los resultados de la última categoría denominada como otros conflictos la cual se relacionó como los mayores desafíos que actualmente están viviendo las organizaciones que fueron parte de la muestra. Las cuatro empresas mencionaron que el crecimiento de la organización y la innovación son sus principales retos actualmente, mientras que tres de ellas consideran que la situación económica, la internacionalización y la subsistencia de la empresa son retos a los que se enfrentan a diario. Una de las organizaciones mencionó que la profesionalización de la administración es un reto que considera importante y que puede repercutir en su proceso de sucesión y la subsistencia de la empresa bajo la dirección de una segunda generación.

**Gráfico 1: Resumen del análisis de resultados.**



## **Conclusiones y Recomendaciones**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos en las pequeñas empresas familiares del sector de comercio internacional en la ciudad de Guayaquil. Además, intentó determinar las características principales de cada organización; detallar el perfil de los fundadores y de los futuros sucesores dentro de la empresa; analizar de qué manera se desarrolla el proceso de sucesión en las pequeñas empresas familiares del sector seleccionado; y finalmente determinar cuáles son los principales conflictos que se presentan entre los creadores y los sucesores dentro de la organización. Dado lo anterior, como resultado hemos obtenido que la sucesión no está dentro de los planes actuales de las empresas, esta se da de manera natural (vía herencia) cuando el fundador ha cumplido su ciclo o de manera inesperada por incapacidad o muerte. En relación a los conflictos que actualmente presentan las empresas familiares, se determinó que la muestra considera que el conflicto con mayor índice es la incompetencia de algunos integrantes de la familia que se encuentran dentro de la organización, seguido están la toma de decisiones financieras y los problemas familiares que suelen llevarse al ámbito laboral lo que perjudica el desenvolvimiento y crecimiento de la empresa.

De acuerdo al perfil de las organizaciones, se obtuvieron las características de cada una lo que nos permitió conocer que las cuatro empresas están posicionándose en el mercado, tiene una participación en el mercado durante mínimo 6 y máximo 24 años desde su fundación y en promedio poseen entre 5 y 37 empleados. Actualmente, tres de las empresas entrevistadas tienen dos miembros de la familia en la dirección, a excepción de una de ellas en la cual permanecen 4 miembros de familia, considerando que todos ocupan cargos directivos.

Otro de los aspectos que se analizó y que tiene gran impacto en la organización, es que los fundadores tienen entre 34 y 74 años, el perfil académico es variado y en algunos casos de gran nivel (3 poseen

título de tercer nivel, uno de ellos cuenta con cuarto nivel mientras que el fundador restante no posee estudios universitarios siendo su máximo grado el de bachiller), todos los fundadores se encuentran actualmente en la gestión de la empresa desde sus inicios (excepto en un caso donde se está iniciando la sucesión y el futuro sucesor es el gerente general hasta que se produzca la jubilación y retiro de su padre de la empresa quien ocupa el cargo de presidente), los fundadores restantes no tienen planificada la sucesión ni a corto ni mediano plazo.

Otra de las variables analizadas en este estudio, son los conflictos internos que puedan generarse en la empresa, podemos recalcar que en la toma de decisiones el factor de la diferencia generacional tiene como resultado que los fundadores y sus familiares que se encuentren en la dirección tengan conflictos por no coincidir con las decisiones tomadas. Dos de las empresas entrevistadas tienen en la dirección al padre y/o madre y al hijo, donde pudimos observar que la diferencia de generación entre padre e hijo repercute en decisiones que estén relacionadas a inversión en nuevas líneas de negocio. Con relación a la gestión de personas, uno de los conflictos que se presenta es la manera de tratar a los empleados en dos de los cuatro casos revisados.

Finalmente, la profesionalización de la administración sin duda es un aspecto importante en las empresas familiares, todos los fundadores entrevistados consideran necesario profesionalizarse; considerando que tres de ellos tienen títulos académicos avanzados mientras que uno de ellos (74 años) no lo posee. No solo consideran la profesionalización del actual administrador, sino que lo han determinado como un requisito para elegir a su futuro sucesor lo cual debe acompañar también una experiencia profesional dentro y fuera de la empresa. Se observó también que en medida recurrente se presentan conflictos cuando las discusiones familiares del hogar se llevan a la organización y viceversa. Para concluir, podemos mencionar que las organizaciones consideran una preparación para la sucesión a largo plazo, dado que tres de ellas no consideran el proceso de sucesión como una prioridad en la actualidad. Sin embargo, implementar un plan de sucesión evitaría los conflictos que

## Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares del Ecuador.

usualmente se presentan en el proceso sucesorio cuando las empresas no están preparadas para asumir los cambios.

### Anexos

Anexo 1: Revisión de los expertos, criterios obtenidos, características y perfil de los expertos. (En documento aparte)

Anexo 2: Formato de entrevista (cuestionario) realizada a los fundadores de las empresas seleccionadas como la muestra. (En documento aparte)

Anexo 3: Formato de consentimiento informado entregado a los fundadores que se entrevistaron. (En documento aparte)

### Bibliografía

Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en empresas familiares. *Revista Orbis (Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas)*, 82-104.

Andrade, M. (2018). Importancia de la Empresa Familiar. *América Economía*, 1.

Araya Leandro, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar su impacto en la organización. *TEC empresarial*, 29-39.

Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness. Georgia: Family Enterprise*. New York: Palgrave Macmillan US.

Bañegil, T., Hernández, R., & Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, 139-150.

Basco, R. J. (2006). La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo

independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.

Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. Brasil: Nobel.

Betancourt, J. B., Betancourt, G. G., & López, M. P. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la fuente y en la visión del patrimonio en las empresas familiares Colombianas. *Estudios Gerenciales*, 165-183.

Biehl, K. A., & Silveira, K. (2003). *Egepe.org*. Obtenido de [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[29\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[29].pdf)

Campbell, N. D., Heriot, K. H., & Welsh, D. H. (2007). The black box: unraveling family business succession. *New England Journal of Entrepreneurship*.

Cardona, H. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familia. *ELSEVIER (Estudios gerenciales)*, 252-258.

Carrao, A. R., & Simoes, J. R. (2014). PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUEÑO PORTE. *Dialnet*, 121-143.

Corona, J. (2015). *Instituto de la empresa familiar*. Obtenido de [https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=4a75c3fa1&view=att&th=166ad9f1be58d3ed&attid=0.1&disp=inline&realattid=f\\_jnp8kljt8&safe=1&zw&saddbat=ANGjdJ8V7aMkVJGFfOk1rl6HaesYxASkg9MWMZehheTCgb4jn2nYA10kph0b-73am3nSkUoLIBwa8qwaccR](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=4a75c3fa1&view=att&th=166ad9f1be58d3ed&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_jnp8kljt8&safe=1&zw&saddbat=ANGjdJ8V7aMkVJGFfOk1rl6HaesYxASkg9MWMZehheTCgb4jn2nYA10kph0b-73am3nSkUoLIBwa8qwaccR)

Family-Firm-Institute. (2014). *Diario El Comercio*. Recuperado el 05 de 2018, de

- <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-familiares-cumbre-internacional-guayaquil.html>
- Follet, M. P. (1997). Profeta do Gerenciamento. *Qualitymark*, 87-89.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, J. (2006). De geração para geração. *Elsevier*.
- Guerrero, L. M., & Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *ELSEVIER*, 293-302.
- Herrero, A., & Puente, J. M. (2007). La conflictividad en las empresas de América Latina. *Análisis de Coyuntura; Redalyc*, 11-27.
- Lansberg, I. (1988). *Family Firm Institute*. Obtenido de [https://www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_lansberg\\_laconspiraci.pdf](https://www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_lansberg_laconspiraci.pdf)
- Leone, N. M. (2002). O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. *Anpard.org*, 1-16.
- Llorente, V. (2012). Política de Dividendos y Conflicto en la Empresa Familiar: El Protocolo. *Revista de la Empresa Familiar Vol. 2 No. 1*, 55-63.
- Parra, P. A., Boterio, S. B., & Restrepo, A. M. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *ELSEVIER*, 76-86.
- Portillo, R., & Hernández, L. (2016). *Profesionalización Empresarial en Empresas Familiares: Una Construcción Teórica*. Barranquilla: CUC Books. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/310795468\\_Profesionalizacion\\_empresarial\\_en\\_empresas\\_familiares\\_Una\\_construccion\\_teorica?enrichId=rgreq-5a2a7fe399675599a0f799dc0f4c1ec1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMxMDc5NTQ2ODtBUzo0MzE5ODEzNDxNzlyODIAMTQ4MDAw](https://www.researchgate.net/publication/310795468_Profesionalizacion_empresarial_en_empresas_familiares_Una_construccion_teorica?enrichId=rgreq-5a2a7fe399675599a0f799dc0f4c1ec1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMxMDc5NTQ2ODtBUzo0MzE5ODEzNDxNzlyODIAMTQ4MDAw)
- Puga, J. L. (Diciembre de 2006). *Repositorio internacional PUCRS*. Obtenido de <http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/4986/1/000391472-Texto%2BCompleto-0.pdf>
- Ramos, M. I., Quintero, J. M., Schekaibán, N. F., Almaguer, K. P., & González, J. A. (2011). Los valores familiares y al empresa familiar en el Nordeste de Mexico. *Cuadernos de Administración - Redalyc*, 315-333.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Redalyc.org*, 39-49.
- Rondeau, A. (1996). A gestão dos conflitos nas organizações. *Indivíduo Na Organização: Dimensões Esquecidas. Atlas*, 80-99.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *Economía*. Madrid: Mc GrawHill.
- Santamaría, E. J., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 1-11.
- Sardenberg, D. P. (2009). Conflicto de agência as avessas: Rompendo com o altruísmo familiar . *Enanpad*.

## Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares del Ecuador.

- Seminarium-Ecuador. (2009). Empresas familiares en el Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17-36.
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma Abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 40-60.
- Texeira, R. M., & Carvajal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares hoteleras Argentinas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 854-874.
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- UEES. (11 de 2017). *Proyecto de Investigación: La Empresa Familiar en Ecuador*. Recuperado el 05 de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>
- Vicente, J. A., & Navarro, M. S. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: Un caso de estudio. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 74-87.
- Vicente, J. Á., & Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: Un caso de estudio. *Universia Business Review*, 1-14.
- Vieira, M. M., & Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Río de Janeiro: Editora FGV.
- Ward, J. (2007). *El éxito en los negocios de familia*. Colombia: Grupo editorial Norma. 1era Edición.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.