

# Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa

Santamaría E.\*; Pico F.\*\*

\*Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato, Ecuador

e-mail: edwinjsantamaria@uta.edu.ec

\*\* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Facultad de Administración, Ambato., Ecuador

e-mail: pualinapico@hotmail.com

---

**Resumen:** Las empresas familiares que forman parte de la economía del país no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. Para ello, se plantea como objetivo analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar.

Se considera una muestra de estudio de 280 casos de los cuales 267 poseen las características de empresa familiar en la provincia de Tungurahua – Ecuador, arrojando que el 95.4% de empresas son de este tipo y se constituye en fuente de empleo para 3 miembros de la familia y al menos dos personas externas, es decir, es una de las principales fuentes de ingresos económicos para la provincia. La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, llegando incluso el 4% a superar los 33 años de funcionamiento. Se encuentra que el estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados. Se estructura un modelo multivariante de correspondencias principales para determinar la relación entre los factores estudiados, determinando que: Liderazgo y Autoridad del propietario, Estrategias administrativas, Planes de mediano plazo en las empresas y Formación del empresario son los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica empresa familia.

**Palabras clave:** empresa familiar, factores estratégicos, familia empresaria, estrategia empresarial, sucesión, continuidad.

**Abstract:** Family businesses that are part of the economy have not been analyzed from their reality, where the interests of the family business and sometimes endanger their continuity. For this, it is essential to analyze the strategic factors that influence within the family business. It has been considered a study 280 cases of which 267 have the characteristics of family business in the province of Tungurahua - Ecuador, showing that 95.4% of companies are of this type and represents a source of employment for 3 members of the family and at least two external, that is to say, is the source of income for the province. The life of family businesses is linked to family welfare why 96% of companies have more than two years, even the 4% to exceed 33 years of operation. It is that management style in the company is related to the type of leadership that applies the owner in the family, that is to say, can be autocratic or participative with the family and within the company are subordinate. A multivariate model main correlation to determine the relationship between the variables studied structure, determining the strategic factors of family businesses are: Leadership and Authority owner, administrative strategies, medium-term plans in business, entrepreneur training.

**Keywords:** Family business, strategic factors, business family, business strategy, succession, continuity

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puesto de trabajo [1], seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional. [2]

---

Artículo recibido el 15 de diciembre, 2014; revisado 15 de diciembre, 2014.

E. J. Santamaría, Máster en Estadística Aplicada, Docente investigador para la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, edwinjsantamaria@uta.edu.ec, Cod. Postal: 180208 Ambato, Ecuador.

F. P. Pico, Magister en Gestión Empresarial, Docente Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, paulinapico@hotmail.com, dirección: Pasaje B y Bolívar Sevilla, Ambato, Ecuador.

Dentro del estudio de la estrategia y dirección de empresas existe poco espacio dedicado a la empresa familiar a pesar de su influencia en la economía, es así que, dentro de *Academy of Management*, la asociación más prestigiosa en el ámbito de dirección de empresas no contempla ningún apartado para la empresa familia [2], sin embargo se han observado en los últimos años la creación de otros espacios como observatorios académicos como el Instituto de la Empresa Familiar en Argentina, Colombia y muy recientemente en Ecuador.

En la ciencia económica no se ha considerado a la empresa familiar como objeto de estudio, ya que la empresa y la

familia (agentes económicos) se abordan de manera independiente: la primera, como demandante de factores productivos y oferente de bienes y servicios; y la segunda, como oferente de factores productivos y demandante de bienes y servicios. Las relaciones entre estos dos sectores quedan establecidas en el modelo económico denominado “Flujo Circular de la Renta”. [3].

En Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país, según lo menciona Josemaría Vásquez. [4]

Sin embargo, las empresas influyen en la economía pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, es por ello que se requiere analizar su problemática, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales, observando cifras de esta debilidad como: La esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación, según se manifestó en evento en Seminario Ecuador en el año 2009 [5].

Existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia de acuerdo a investigaciones previas [6]

Se conoce de las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo de una familia, sin embargo, hay desconocimiento de cómo se han sostenido en el tiempo y cuáles son sus prácticas que le han hecho sobrevivir a las fluctuaciones económicas del país [6].

[7] Dodero reconoce que los propietarios de las empresas familiares en un 79% prefiere “seguir luchando contra viento y marea” por la subsistencia de la empresa, principalmente por los sentimientos afectivos que vinculan a la familia con la misma.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las definiciones de empresa familiar son variadas y aparece como término en la década de los 70 donde autores como Barnes y Harshon, Barry, Levinson y otros más introdujeron el concepto en el estudio de la empresa y posteriormente diversos trabajos reconocen su importancia como fuente dinamizador de economías. [2] Parte de estos estudios muestran la existencia de resistencia para el ingreso de nuevos socios que están fuera de la familia, llegando a considerar “extraños” y como un fracaso la inclusión de otros miembros [7], por otra parte tampoco existen muchos inversionistas interesados en comprar participaciones de empresas familiares, es decir la empresa familiar está fusionada a la familia.

En las empresas familiares existe la interacción de dos sistemas sociales y económicos (familia y empresa), lo cual constituye un sistema dual [8], del cual se han intentado aprovechar con programas de formación, capacitación y seguimiento empresarial. Del mismo modo la teoría general del sistema refuerza la visión de que es necesario dirigir nuestra atención a la interacción de diversos elementos en el

sistema para comprenderlo en el cual se observa a la empresa que está compuesto por tres subsistemas: empresa, familia y propiedad que interactúan de modo dinámico [9], criterio que es denominado como: modelo de los tres círculos [10]

De los modelos desarrollados, también se encuentra el modelo de los cinco círculos, donde se analiza la continuidad de la empresa familiar [11], haciendo énfasis en el proceso de sucesión y profesionalización de la familia; y, de esto dependerán las estrategias de la empresa, como se analiza en los siguientes temas.

### Proceso de sucesión

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia (*Handler, 1994*), como lo menciona Belausteguigoitia [9]

Los empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. En un estudio realizado por el *Raymond Institute* (2003), se determinó que sólo 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor, causando que el cambio sea sin planificación y de una forma precipitada. Esto se confirma con los hallazgos del mismo instituto, el cual encontró que en Estados Unidos el 63% de las empresas familiares carece de un plan estratégico y guían sus esfuerzos por acciones improvisadas. [9]

Frente al largo panorama sobre la sucesión, las empresas familiares pueden inspirarse en otras empresas exitosas. Existe una asociación mundial que agrupa a organizaciones de diversas partes del mundo que han conservado su naturaleza familiar por más de 200 años, llamada *Les Hénokiens*. Empresas como Codorniz (vinos, España, desde 1551), Bereta (armas, Italia, desde 1526), y J.D. Neuhaus (grúas, Alemania, desde 1745) son parte de esta asociación. [12]

Belausteguigoitia [9] menciona que la sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar, de lo cual en la empresa, el cambio de mando genera una revolución que puede causar incertidumbre entre los que, de alguna manera, dependen de ella. [13]. Estos cambios afectan a la gestión propia de la empresa; creando una nueva gestión, propiedad y control de la misma. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general. [14] El cambio de propiedad suele suceder por aspectos como la jubilación y retiro del fundador, así como procesos de expansión y crecimiento que hacen de la sucesión una estrategia gerencial y de cuidado patrimonial.

### Profesionalización y formación del empresario

Según el diccionario de la real academia española, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro. Las organizaciones están dispuestas a pagar el alto precio que eso supone si bien los beneficios suelen ser significativos.

Dentro de la empresa familiar se presenta el proceso de profesionalismo se maneja en forma empírica, liderazgo, autonomía y por último delegación. Inicialmente, el fundador

de la empresa es quien lidera los procesos de manera empírica. [15]

Después de cierto tiempo se presenta la primera crisis llamada de liderazgo. Si la empresa crece requerirá ser dirigida en forma adecuada y con una perspectiva diferente que contenga principios de administración.

Posteriormente, la autonomía se presenta, donde la dirección se ve en la necesidad de descentralizar las decisiones y delegar tanto responsabilidades como autoridad a sus colaboradores, para lo cual conforma grupos de trabajo especialistas en diferentes áreas de la empresa. Lo cual lleva a las empresas a otra etapa de crecimiento: delegación.

### Gestión Administrativa

Para definir el rol de la gestión administrativa se visualiza la gestión como un modelo sistémico donde se observa la planificación estratégica como pilar de la gestión y por último se expresa el rol que juega el control en los procesos operativos y productivos de las empresas [18].

La visión de la gestión como un sistema se ha alimentado de distintas corrientes teóricas: desde las teorías sociológicas, como la de Talcott Parsons. El fondo común de estas visiones de sistema puede limitarse a cuatro conceptos básicos. [16]

**Jerarquía.-** se parte del supuesto de que en el mundo existen jerarquías tanto entre organizaciones como al interior de cada una de ellas.

**Comunicación.-** Todo sistema establece unas interrelaciones con el medio, lo que puede darle una capacidad de reacción.

**Control.-** Junto con la noción de propiedad emergente, es tal vez el supuesto que más comparten todos los conceptos de gestión y control se han visto como sinónimos. [17]

**Objetivos y estrategia.-** El conjunto de prácticas directivas no sólo da una idea y delinea formas y modelos de gestión, sino también un estilo, una forma de liderazgo [18].

Tabla 1. Diferencias estratégicas y operativas

CARACTERÍSTICA	MODO ESTRATÉGICO	MODO OPERATIVO
Finalidad	(Recreación) del potencial de la empresa	Explotación del potencial de la empresa
Objetivo	Eficacia: alcanzar objetivos a largo plazo	Eficiencia: mejor los rendimientos a corto plazo
Tipo de pregunta	¿Se hacen las cosas necesarias?	¿Se hacen las cosas como es debido?
Consigna	Innovar	Optimizar
Tipo de proceso	Iniciativa empresarial	Incremental (mejoramiento marginal)
Actitud	Crear, modificar, basarse en las reglas de juego” (especialmente competitivo)	Gestionar dentro de las reglas de juego
Concreción	Decisiones en inversiones estratégicas	Acciones cotidianas (inversiones estratégicas)

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2011: Planeación estratégica.

### Estructura y organización

Las estructuras pueden, bajo la forma tradicional de gestión, ser burocráticas y centralizadas, o pueden tender, en su forma moderna, hacia una estructura más plana, con la consecuente

reducción de los niveles jerárquicos y una descentralización operativa que dé mayor autonomía y más responsabilidad a los individuos, pero dentro de una centralización estratégica que garantice una directriz, una coherencia y una eficacia global a la empresa. [19]

“La idea de controlar las actividades de una empresa industrial mediante un conjunto de resúmenes de datos bien sistematizados fue concebida entre los años de 1927 y 1930 por Polleen, hombre de gran experiencia en la dirección de negocios industriales”. [20]

El control puede realizarse en el interior de áreas funcionales, lo que les permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares, por ejemplo, en la gerencia media, los objetivos de ventas, de producción, la liquidez; o en la alta gerencia, donde se evalúa el desempeño de todas las áreas y se toman decisiones que las afectan a todas ellas. [21]. Con la finalidad de fundamentar el concepto de control de gestión, se enuncian en la tabla 2 algunas de sus características.

Tabla 2. Característica del control de gestión

Complejidad	Temporalidad	Diseño	Relatividad
Económico	Permanente	Adaptado a estructura	Estándar
Sintético	Periódico	Formalizado	Cronología
Selectivo	Histórico	Por excepción	Referenciación
Numérico	Proyectado		
Gráfico			

Fuente: Adaptado de Blazquez, 2007 Control de gestión y sustentabilidad

### Estrategias, planes a mediano y largo plazo

La estrategia es acción: las organizaciones son un conjunto de acciones coordinadas. El éxito de una estrategia radica en realizar una acción compartida que justifique el uso de recursos que involucren y que permitan a cada persona y a la organización perfeccionarse simultáneamente. Hacer estrategia consiste en entender cómo juegan determinados factores asociados al entorno, y, en actuar sobre aquello que hace única a la organización. [22]

La “dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupo participantes en la organización” [23]. Por tanto la puesta en práctica de esta misión de la Dirección General se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la acción planificada de los recursos con los que ésta cuenta para alcanzar los citados objetivos. [24]

Los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres ejes: el primero, tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la empresa, el segundo, con la rentabilidad de la empresa, y el tercero, contempla el crecimiento de la empresa [24].

### 3. METODOLOGÍA

Se adopta una corriente fenomenológica, en concordancia al enfoque cualitativo, que permita situarse en el marco de referencia interno del sujeto que lo vive y experimenta [25], por lo que este trabajo plantea como objetivo: Analizar los factores estratégicos que influyen en la dinámica empresa familia dentro de las empresas familiares.

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; la empresa familiar es dinámica, cambiante y evolutiva. [26]. En relación al valor y a la relevancia que tiene esta investigación se hace necesario acudir al enfoque mixto.

El enfoque cualitativo, se utiliza para identificar las fases necesarias previas al plan de sucesión, es decir revisar las estrategias administrativas y profesionalización que llevan a la empresa a la supervivencia en el tiempo. El mismo llevado a cabo a partir de las necesidades que se deben cubrir dentro del enfoque sistémico. Es decir, se debe cuidar los aspectos relacionados a la propiedad y su transferencia total o parcial, las relaciones familiares actuales y futuras y por último la gestión administrativa a través de los miembros de la familia más adecuados y preparados para realizarlo.

El enfoque cuantitativo se utiliza en segunda instancia, pretendiendo correlacionar la evidencia bibliográfica sobre las variables existentes dentro de la empresa familiar desde el punto de vista de factores estratégicos (Liderazgo y Autoridad, Estrategias administrativas, planes y formación del empresario) y el desarrollo práctico de las mismas, para esto se utiliza el enfoque de análisis multivariante, mediante el uso de correspondencias principales, determinando la influencia y relación entre los elementos que conforman las 8 variables consideradas y que son parte de los factores estratégicos.

Se toma como caso de estudio las empresas familiares en la provincia de Tungurahua, que concentran el 10% de empresas de Ecuador, una de las tasas más altas del territorio nacional [6].

Se utilizó como unidad de análisis el criterio de empresarios de los diversos sectores industriales que existen en la provincia, tomando en cuenta a 280 propietarios de empresas. La investigación se desarrolla bajo el tipo descriptivo buscando el análisis del conjunto de hechos de la gestión administrativa y la dinámica del proceso de sucesión.

La empresa familiar requiere del manejo de grupos donde se espera que "afloren sentimientos y motivaciones que de manera individual no se observarían". [27], Como bien señala Ander-Egg al respecto: "La experiencia ha demostrado que lo que se obtiene en una reunión de grupo, es diferente a la información que se puede obtener de la totalidad de los miembros que la integran, considerados individualmente" [28].

El desarrollo de la investigación parte desde la revisión de información que influye en la gestión administrativa hasta determinar la proyección de sucesión dentro de la empresa, de esta manera se reúne evidencias para identificar los factores estratégicos. El trabajo divide a la empresa en análisis de la estructura de la empresa, posteriormente

revisión de las áreas estrategias en la empresa y las estrategias dentro del proceso de sucesión dentro de la empresa familiar. Por último, se realiza el análisis relacional de los factores estratégicos que influyen en la empresa.

### 4. HALLAZGOS

#### Estructura y organización empresarial

Se analizaron 280 empresas de la ciudad de las cuales 267 tienen la característica de empresa familiar, constituyendo en la provincia el 95,4% de empresas como familiares, por tener dentro de sus características que el propietario de la empresa es quien administra y en varias ocasiones acompañado por otro miembro de la familia.

Tabla 3. Sector empresarial analizado

Sector empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	84	31,5
Agrícola	8	3,0
Industrial-Producción	87	32,6
Artesanal	32	12,0
Financiero-Cooperativo	1	0,4
Servicios	55	20,6
Total	267	100,00

Cuando se analiza el sector comercial las empresas más pequeñas corresponden al emprendimiento de una familia o del jefe de hogar llegando al 100% negocios con características de empresa familiar, al igual que el sector artesanal. En los sectores de producción la cifra cambia por la aparición de socios en la formación de las empresas.

En el sector financiero, especialmente de cooperativas se encuentra que en su constitución está formado por socios, sin embargo la administración corresponde a una familia. De ello se analizó un solo caso donde los socios eran personas relacionadas a un grupo familiar.

Las empresas familiares (Tabla 3) se encuentran principalmente en el sector de producción y comercial con el 64% de empresas, seguido por la prestación de servicios el 20% de ellas, es decir, la actividad económica de la provincia está relacionada directamente con la empresa familiar y es responsable de los ingresos que se generan para la Provincia. Las empresas familiares en el 64.6% de casos está constituida como persona natural, esto principalmente por la facilidad de constituir una empresa unipersonal, frente a los requisitos que son necesarios para una compañía o sociedad anónima de acuerdo al criterio de los empresarios (Fig. 1). Del 17% de empresas que tienen personería jurídica han seleccionado esta modalidad principalmente por la inclusión de nuevos miembros a la familia empresaria (hijos y matrimonios de los hijos)

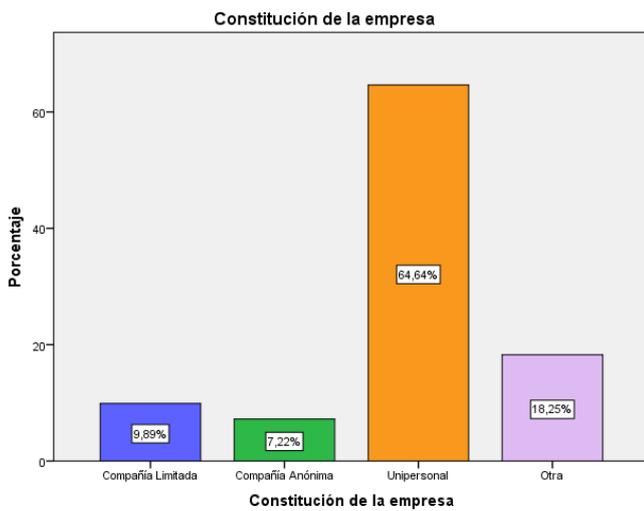


Figura 1. Constitución de las empresas

El 94% de las empresas estudiadas tienen más de 2 años de existencia, el 27% de casos supera los 15 años (Tabla 4) indicando que la empresa está muy ligada a la estabilidad financiera y social de la familia, haciendo que la actividad empresarial se mantenga en el tiempo. Además, el 75% de empresas posee de 1 a 10 trabajadores adicionales al propietario de la misma y el 18% de empresas llega hasta 25 empleados (Fig. 2) indicándonos que las gran mayoría de empresas familiares son micro, pequeña y mediana empresa.

Tabla 4. Tiempo de vida

Años de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
<= 2 años	16	6,3
3 - 10 años	138	54,5
11 - 15 años	26	10,3
16 - 32 años	58	22,9
33+ años	15	5,9
Total	253	100,0

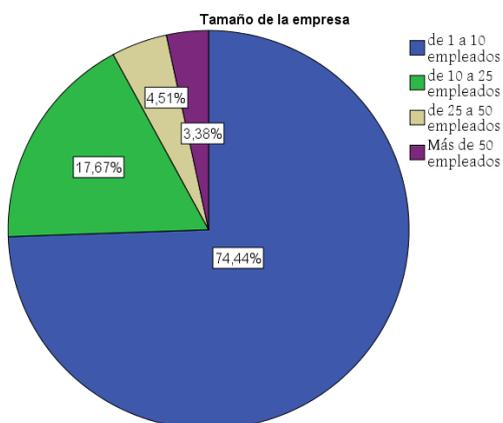


Figura 2. Cantidad de empleados

La empresa posee sistemas de gestión (Tabla 5) en más del 50% de casos, es así que sistemas de calidad poseen el 55% de empresas, el 63% posee un sistema de seguridad y salud

ocupacional y el 41% sistemas ambientales. Esto por exigencias del estado y decisión propia. Existen sistemas que van desde el poseer normas de cumplimiento del municipio o del estado hasta sistemas de gestión propios como: Buenas prácticas de producción, Normas ISO, control de desperdicio, normas ambientales, control de inventarios que serán de utilidad para la toma de decisiones en la empresa.

Tabla 5. Sistemas de gestión

Sistemas de gestión	Si	% Posee
Sistema de calidad	108	55,67%
Sistema de seguridad y salud ocupacional	130	63,41%
Sistema de gestión ambiental	81	41,32%

Tabla 6. Administración

Responsable en Gerencia	Frecuencia	%
El mismo que el fundador	216	80,9
Es el hijo del fundador	44	16,5
Es nieto del fundador	1	0,4
Es una persona contratada por la familia del fundador	4	1,5
No responde <sup>1</sup>	2	0,07
Total	267	100,0

<sup>1</sup> Empresas que no proporcionan esta información

Las empresas familiares (Tabla 6) en el 80% están a cargo del fundador de la misma, es decir son de primera generación, el 18% son de segunda generación, de las cuales el 1.5% son administradas por personas ajenas a la empresa; dentro del grupo de empresas analizadas solo el 0.4% llega a tercera generación. Esto tiene relación con la edad de las empresas, pues tenemos que el 5% de empresas tienen más de 33 años de existencia.

En el 78.4% de los casos (Fig. 3) se observa que, el representante de la empresa es el jefe de hogar. Es decir la empresa está relacionada directamente con la administración del hogar y por ello corren el riesgo de mezclar los roles empresa-familia. El gerenciamiento de la empresa está ligado con el liderazgo de hogar, uniendo los dos ambientes, convirtiéndose en ejemplo de su grupo familiar.

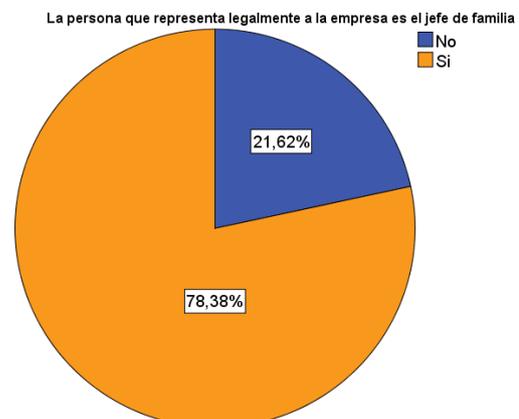


Figura 3. Representante de la empresa

La formación académica del grupo familiar propietario de la empresa es mayoritariamente a nivel de ingeniería o licenciatura como se observa en la Tabla 7, dando prioridad de estudio al Propietario, Hijos, Esposa y otros miembros de la familia, en ese orden. En muchos de los casos los emprendimientos también han surgido de la experiencia de su trabajo de lo cual se constituye el nuevo negocio.

**Tabla 7.** Estudios de la familia empresaria

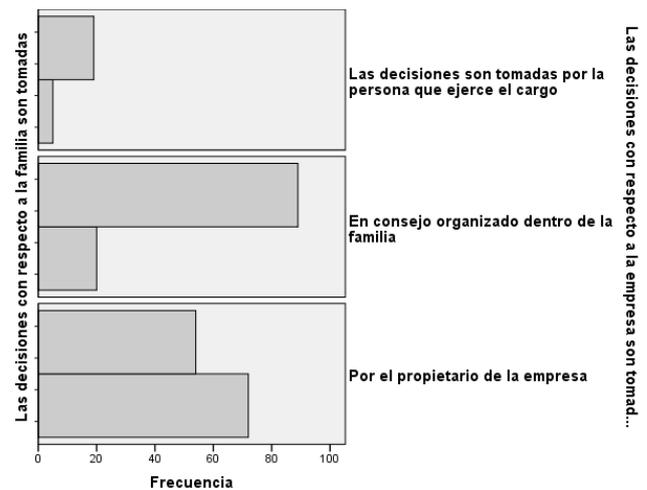
Estudios Realizados	Propietario de la empresa	Esposa del propietario	Hijo primogénito	Otro miembro en la empresa
Básico	51	45	10	1
Bachiller	91	69	57	27
Tecnólogo	19	15	7	3
Tercer nivel	83	59	65	24
Cuarto Nivel o +	9	5	7	5

Se observa (Tabla 8) que en promedio se encuentran 3 miembros de la familia dentro de una empresa, registrando mínimo 1 persona y máximo 15 personas de la familia dentro de la estructura empresarial. De lo cual, se puede encontrar que la principal fuente de ingresos de una familia es la empresa por lo cual, el cuidado y preocupación por la actividad económica de la misma se convierte en un elemento de discusión familiar.

**Tabla 8.** Cantidad de personas de la familia en la empresa

	Estadístico	Valor
	Dentro de la empresa familiar, cuantos miembros de la familia trabajan	Media
Media recortada al 5%		2,93
Mediana		3,00
Desviación Estándar		1,72
Mínimo		1
Máximo		15

De lo cual se observa que las decisiones tomadas en la empresa familiar tienen relación con el estilo de liderazgo del jefe de familia (Fig. 4), es decir las familias que toman la decisión autocrática, en la empresa son tomadas de la misma manera, siendo apoyados por la pareja del mismo. Para las empresas que poseen decisión en consenso familiar de igual manera lo realizan dentro de la empresa por medio de consejos familiares (se pueden considerar primitivos pues ejecutan actividades aunque no tengan las normas establecidas formalmente), las empresas que poseen personas que ejercen decisión dentro de la empresa surgen de familias donde las decisiones importantes son tomadas por los miembros de la familia en consenso.



**Figura 4.** Toma de decisiones familia-empresa

**Estrategias de la familia empresaria**

Dentro de las estrategias de las empresas familiares, se reconoce que más del 65% de empresas estudiadas poseen una estrategia en los diversos aspectos de la misma (Tabla 9), con ello podemos evidenciar que la familia se preocupa de la actividad de la empresa. De esto se observa que la principal preocupación es el manejo financiero de la empresa y manejo de relaciones con los proveedores (más del 80% poseen estrategias financieras y de proveedores), seguido por los ingresos relacionados con las actividades de venta (Estrategias de mercado 77%, Diseño y desarrollo de productos 77%, calidad de productos 79%); la preocupación por el talento humano es una de las debilidades que enfrenta la empresa (67% se preocupa por estrategias de recursos humanos). De estas estrategias son realizadas en su mayoría en consenso entre los miembros que trabajan en la empresa y trabajadores fuera de la familia empresaria que están relacionados con el tema de las estrategias.

**Tabla 9.** Uso de estrategias dentro de la empresa

Áreas Estrategias	% Existe	En consenso	Solo el propietario
Gerenciales	72.0%	109	71
Mercado	76.8%	113	79
Producción	72.8%	97	77
Recursos humanos	67.2%	100	64
Financieras	82.3%	112	92
Diseño y desarrollo de productos	77.1%	124	61
Calidad	78.5%	124	70
Manejo de proveedores	88.0%	94	127

También, se observa que el fundador de la empresa está ligado a todos los ámbitos empresariales y requiere de una gran dedicación para el funcionamiento de la empresa. De los instrumentos de información que existen dentro de la empresa (Tabla 10) se destaca que el área de tesorería, mercado y recursos humanos son las que menos información poseen, del resto de áreas se destaca que el uso de informes

son los más utilizados sobresaliendo el manejo de inventarios, compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Toda esta información está relacionada con el manejo económico y salud financiera de la empresa y por lo tanto de la familia al ser la principal fuente de ingresos como se indicó anteriormente.

**Tabla 10.** Instrumentos de información utilizados

	Ninguno	Reporte	Informe	Cuadro	Evaluación
Área Financiera	27	49	44	6	3
Área Contabilidad	20	56	55	3	7
Área Tesorería	48	22	29	6	1
Área Mercadeo	38	21	24	6	8
Área Ventas	15	59	45	9	8
Área Producción	29	30	42	3	3
Área Inventarios	17	31	54	7	6
Área Compras	16	43	48	8	10
Área Costos	26	25	31	10	6
Área Recursos Humanos	46	19	25	1	14
Área cuentas por cobrar	26	35	49	9	2
Área cuentas por pagar	20	40	48	10	2

El acceso a la información debe ser permanente dentro de la empresa, encontrando que la mayoría de empresas (Tabla 11) requiere de información semanal y mensual siguiendo la evolución de los resultados de la empresa, en pocas ocasiones la información es trimestral o un periodo más largo de tiempo. Haciendo evidente la preocupación de la familia por la salud de la empresa. Los dueños son quienes deciden la compra o inversiones de la empresa, en muy pocas ocasiones la decisión final está dada por la familia del empresario.

**Tabla 11.** Periodicidad de la información

	Semanal	Mensual	Trimestral	Otro
Área Financiera	74	93	20	11
Área Contabilidad	55	122	18	23
Área Tesorería	64	52	10	17
Área Mercadeo	55	49	34	17
Área Ventas	119	59	16	23
Área Producción	86	51	12	20
Área Inventarios	56	73	31	31
Área Compras	105	83	16	16
Área Costos	58	64	18	17
Área Recursos Humanos	40	67	23	20
Área cuentas por cobrar	86	88	16	12
Área cuentas por pagar	79	108	12	13

### Proceso de sucesión

La empresa en su proceso de sucesión se preocupa de proporcionar información para las nuevas generaciones, principalmente por el desarrollo de trabajo conjunto en el 44,6% de casos y proporcionando información general de la empresa el 30,7% de ocasiones facilitando el proceso de sucesión. Se reconoce que el 6,7% de fundadores acompaña al sucesor en el traspaso de funciones y el 8,2% posee procesos documentados, facilitando el proceso. En el 5,6% de casos la información se provee el momento de asumir la nueva gerencia su rol, estos, por casos fortuitos o problemas existentes en la dinámica familiar.

De la transparencia de información existente, se espera que las empresas se incrementen las que llegan a tener de vida y en manos de segunda y tercera generación.

Como preparación de las empresas para la sucesión, se analiza el destino de los recursos económicos de las empresas (Tabla 12) donde se reconoce que el 49,2% de ingresos se reinvierte dentro de la empresa haciendo posibles procesos de expansión de la empresa, y el 42,6% destina los excedentes o rendimientos de la empresa de una manera no ordenada dando prioridad a las necesidades existentes en la familia y la empresa. Esta es una debilidad de la empresa que puede ocasionar riesgos financieros por falta de liquidez de la empresa.

**Tabla 12.** Manejo de réditos económicos

Destino de Utilidades	Frecuencia	%
Reinversión dentro de la empresa	127	49,4
Se asigna para cubrir las necesidades familiares	20	7,8
Se les asigna a la empresa y familia de acuerdo a las necesidades que aparezcan	110	42,8
Total	257	100,0

En su relación con el sector empresarial se reconoce que las empresas familiares tienen rivalidad con sus competidores (37%) haciendo que las mismas no mantengan relaciones con el sector e impidan la aplicación de estrategias gubernamentales de fomento de las empresas. Al mismo tiempo el 50% reconoce que posee algún tipo de acuerdo o son representados por asociaciones, haciendo que las empresas estén en riesgo de rezagarse o que sean sujetas de medidas que no estén acorde a sus necesidades por falta de acuerdo dentro del sector.

### Relación de los Factores estratégicos de la Empresa Familiar

De la información obtenida se realiza un análisis correlacional entre las variables, para ello se debe en primer lugar definir las variables analizadas. Los factores estratégicos que se consideran para el estudio, se dividen en variables, es necesario la inclusión de elementos que lo conforman como tal, es decir, cada uno de los factores posee en su interior elementos que lo conforman.

Para la definición de las particularidades que conforman cada factor se mencionan los principales aspectos (llamadas variables durante el análisis) concernientes a la familia empresaria como se detalla a continuación:

Factor: Autoridad y Liderazgo

- Autoridad: las decisiones tomadas dentro de la empresa si están relacionadas con decisiones vitales de la misma.
- Liderazgo: si las decisiones son tomadas por la familia empresaria o se dejan en manos de terceros.

Factor: Estrategias administrativas

- Estrategias: mide la cantidad de estrategias existentes en la empresa familiar.

Factor: Planes a mediano plazo

- Planes: mide la cantidad de planes existentes para la empresa en un futuro superior a un año.

Factor: Formación del empresario

- Administración: Se considera si la empresa es administrada por el fundador de la empresa o un miembro de la familia con autoridad.
- Preparación: nivel de formación del propietario de la empresa.
- Representación: observa si la empresa está manejada por el representante legal de la empresa o está separado este aspecto.
- Sistema de información: corresponde a la existencia dentro de la empresa de un sistema de gestión que permita ordenar sus procesos y optimizar los recursos existentes.

En segundo lugar, se mide el peso que representa cada variable para el empresario y que fueron reconocidas como prioritarias (Tabla 13) donde los aspectos que están relacionadas con la subsistencia de la empresa familiar en el tiempo y la relación que puede existir entre ellos. Este trabajo se realiza mediante la asignación de peso a cada una, partiendo desde la media y desviación de cada variable.

Tabla 13. Variables estratégicas

Variables estratégicas	Media	Desviación típica
Sistema	1,86	0,770
Administración	1,36	0,792
Representación	1,77	0,425
Preparación	2,01	1,042
Liderazgo	2,66	1,228
Estrategia	6,53	1,834
Autoridad	3,36	0,817
Planes	3,45	1,934

De lo cual se obtiene la matriz de correlaciones entre las diversas variables (parte de los factores), midiendo la relación que existe entre las mismas (Tabla 14), de lo cual se

observa que las principales relaciones están entre estrategia y los sistemas de información y la formación del propietario.

Tabla 14. Matriz de correlaciones

Factores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Sistema (1)	1.00	0.01	0.04	0.01	0.05	0.29	0.01	0.08
Administración (2)		1.00	0.03	0.12	0.06	0.05	0.01	0.12
Representación (3)			1.00	0.23	0.19	0.20	0.03	0.16
Preparación (4)				1.00	0.02	0.04	0.10	0.00
Liderazgo (5)					1.00	0.08	0.14	0.08
Estrategia (6)						1.00	0.01	0.08
Autoridad (7)							1.00	0.19
Planes (8)								1.00

La matriz formada por estas 8 variables, cuya validez se determina mediante el contraste de independencia y de relación. Para ello se verifica por la prueba de contraste de Barlett y chi cuadrado que indica que existe relación entre las variables analizadas. Así mismo, KMO con un valor de 0.43 nos indica que las variables son independientes entre sí. Es decir, el modelo indica que las variables son independientes en su funcionamiento y entre sí están relacionadas, permitiendo validar que dichas variables reflejan el comportamiento de la empresa familiar.

Tabla 15. Contraste de hipótesis: KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,430
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	41,575
	gl	28
	Sig.	0,048

Para la extracción de los valores (Tabla 16) se utiliza el método de análisis de componentes principales, considerando que las variables estudiadas son de tipo ordinal, de lo cual se observa que los auto valores transformados están cerca entre sí en el sistema, administración, representación, estrategia. Es decir en la empresa familiar estos factores serán importantes para el desarrollo de la empresa y familia.

Tabla 16. Matriz de correlaciones

	Inicial	Extracción
Sistema	1,000	0,649
administración	1,000	0,630
representación	1,000	0,637
preparación	1,000	0,701
Liderazgo	1,000	0,547
Estrategia	1,000	0,677
Autoridad	1,000	0,495
Planes	1,000	0,680

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Reduciendo los factores analizados (Tabla 17) podemos representar el modelo hasta con los cuatro aspectos

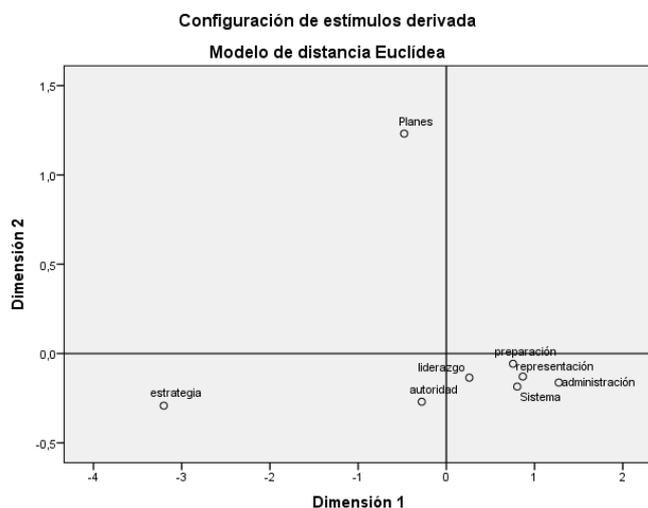
principales de la empresa familiar, haciendo fundamentales la estrategia, administración, representación y preparación.

**Tabla 17.** Matriz de componentes principales

	Componente			
	1	2	3	4
Sistema	0,294	0,642	0,182	0,343
Administración	0,127	-0,098	0,777	0,026
Representación	0,698	0,043	-0,103	-0,371
Preparación	-0,404	0,279	-0,352	0,580
Liderazgo	-0,472	0,158	0,547	0,030
Estrategia	0,410	0,713	-0,012	-0,030
Autoridad	0,404	-0,404	-0,127	0,391
Planes	-0,449	0,330	-0,202	-0,573

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Los componentes principales permiten ordenar los elementos de acuerdo a la correlación del elemento con los otros elementos. En este caso, las coordenadas representadas en dos niveles nos dan la oportunidad de identificar claramente la relación que existe entre las variables estudiadas y al mismo tiempo representar en dos dimensiones la relación que existe entre las mismas (Fig. 5) de lo cual se observa que una variable importante es la existencia de estrategias actuales de la empresa y es importante que se abarquen todas las áreas de la empresa. Al mismo tiempo la planificación a mediano y largo plazo orienta a la empresa para que tengan éxito.



**Figura 5.** Relación entre las variables

De las variables estudiadas se desprende que los factores planteados en la investigación están presentes en los elementos relevantes de los resultados obtenidos: liderazgo y autoridad del propietario se manifiesta como un aspecto importante, la formación del propietario, representación de la empresa, administración y sistemas de mejoramiento que posea la empresa; el liderazgo y autoridad que tenga el propietario es otro factor a considerar dentro de la empresa y la familia.

## 5. CONCLUSIONES

De los hallazgos encontrados en la investigación, se puede concluir como aporte del estudio:

Los factores estratégicos que intervienen en la empresa familiar están relacionados entre sí e influyen en la dinámica empresa-familia, identificando cuatro factores básicos: Estrategia administrativa, Planes a mediano plazo, formación del empresario, Liderazgo y autoridad.

Una empresa familiar es aquella organización donde los miembros de una familia son eje central para la gestión, dirección y funcionamiento de la misma, haciendo que los roles de familia y empresa se mezclen, formando dinámicas propias y difíciles de entender por separado.

La empresa familiar posee participación en todos los sectores productivos de la provincia de Tungurahua, Ecuador; demostrando su importancia dentro de la economía provincial y nacional.

Los principales pilares de la empresa familiar son:

- La formación del empresario, que permite a la familia gestionar la empresa, para lo cual los sistemas de información, la formación, representación y administración, generan resultados adecuados para la administración de la empresa.
- La estrategia que se visualiza en la empresa es por medio de la intervención en las diversas áreas de la empresa, de lo cual se desprende que la preocupación de la búsqueda de información está presente principalmente en las ventas, producción y control financiero de la misma.
- Los planes de la empresa a mediano plazo están limitados por el uso de los recursos que hace la familia para cubrir sus necesidades propias y el restante para reinversión en dichos planes de trabajo. Esto indica que el principal objetivo de la empresa familiar es el mantenimiento de la empresa y posteriormente de la misma empresa.
- La autoridad y liderazgo de la empresa está relacionada a las actividades del fundador de la empresa. El apoyo del fundador de la empresa quien genera direccionamiento, y orientación a quienes la van a dirigir (hijos), en este aspecto es importante que no se utilicen administración rígida e inflexible que impidan la comunicación y la confianza.

La sucesión representa uno de los aspectos más relevantes en las empresas familiares, y que todas deben enfrentar, para tales efectos los miembros de la familia que ya han incursionado en la empresa y conocen el modelo diseñado por su fundador, tienen mayor posibilidad de continuar con la empresa.

La preparación académica en este aspecto influirá positivamente en este proceso para involucrar directamente en el entrenamiento en la empresa y con ello garantizar la continuidad de la empresa.

La dinámica productiva en la provincia de Tungurahua constituye un grupo considerable de empresas familiares dedicadas a la producción en diferentes sectores industriales, que además han diversificado sus productos y bienes, siendo fundamental implementar estrategias en sistemas de calidad,

seguridad y ambientales, que han permitido subsistir a cada una de ellas, siendo mayormente competitivas en el mercado.

#### REFERENCIAS

- [1] F. Neubauer y A. Lank, *La empresa familiar*, Bilbao: Deusto, 1999.
- [2] R. Basco, «La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente,» *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 12, n° 01, pp. 33-54, 2006.
- [3] P. Samuelson y W. Nordhaus, *Economía*, Madrid: Mc GrawHill, 2002.
- [4] Revista Vistazo, «500 empresas del Ecuador,» 16 octubre 2010. [En línea]. Available: <http://www.vistazo.com/ea/500empresas/?eImpresa=1034&id=3642>. [Último acceso: 24 Julio 2014].
- [5] Seminarium Ecuador, «Empresas familiares en el Ecuador,» de *Seminario de Emprsas Familiares*, Quito, 2009.
- [6] E. Santamaría, «La Estructura de la Familia Empresaria y las Repercusiones en la Sucesión de las Empresas de la Provincia de Tungurahua, Ecuador,» de *13th Summer Institute on the PRSCO 2014*, Loja, 2014.
- [7] S. Dodero, «Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamerica,» Instituto de la empresa familiar, Aden Business School, 2006.
- [8] R. Varela, *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*, México: Pearson, 2010.
- [9] I. Belausteguigoitia, *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, México: Mc GrawHill, 2010.
- [10] R. Tagiuri y J. Davis, «The family business model for good governance,» 1982.
- [11] J. Amat, *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- [12] I. Vázquez, *Las empresas familiares y el proceso de sucesión*, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2010.
- [13] J. Ginebra, *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*, México: Editorial Panorama, 2005.
- [14] J. Zacarías Mayorga y C. Navarrete Jimenez, «Diagnostico Integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia,» *Gestión y Sociedad*, vol. 1, pp. 11-28, 2008.
- [15] A. Sánchez y C. Cassanova, *La Empresa Familiar, Manual Para Empresarios, Claves Legales Para Su Correcta Organización y Su Continuidad*, Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.
- [16] M. Rojas López y L. Medida Marín, *Planeación estratégica*, Bogotá: Ediciones de la U., 2011.
- [17] J. Pacheco, W. Castañeda y C. Caicedo, *Indicadores Integrales de Gestión*, México: Mc GrawHill, 2002.
- [18] I. Chiavenato, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, México: Mc GrawHill, 2011.
- [19] E. Press, *Empresas familiares*, Buenos Aires: Ediciones Granica, 2011.
- [20] M. Blazquez, *Control de gestión y sustentabilidad*, Córdoba: Unviersidad Nacional de Córdoba, 2007.
- [21] L. Restrepo, S. Estrada y C. Ramírez, «Modelo de Gestión de Indicadores para una Empresa de Venta de Vehículos,» *Scientia et Technica*, vol. 1, pp. 283-288, 2007.
- [22] R. Vassolo y L. Silvestri, *Dirección estratégica en países emergentes. Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*, Buenos Aires: Granica, 2011.
- [23] J. L. Ronquillo, *Administración básica de la empresa familiar*, México: Panorama Editorial, 2006.
- [24] J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica*, Madrid: Esic Editorial, 2010.
- [25] M. Martinez, *La investigación cualitativa etnográfica en educación, manual teórico-práctico*, México: Trillas, 2004.
- [26] R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill, 2010.
- [27] mideplan, «Levantamiento y Análisis de datos,» de *Diseño y Ejecución de evaluaciones estratégicas*, San José, Sistema nacional de evaluación, 2010, pp. 182-259.

- [28] E. Ander-Egg, *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Buenos Aires: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, 1989.