

Factores que influyen en la sucesión gerencial de las empresas familiares del sector agrícola, Ecuador

Jennifer González Disintonio

Angelica Sanchez Riofrio

Resumen

El objetivo de la investigación es determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de la sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola en la zona costera del Ecuador. La investigación nos permitirá conocer la importancia de planificar previamente la sucesión gerencial, con el fin de prevenir el inadecuado manejo administrativo por parte del sucesor, que debería brindar una estabilidad y desarrollo sustentable al núcleo familiar de las empresas. El estudio tuvo un enfoque cualitativo, además se aplica un método inductivo y de campo. La variable que se estudia en la investigación es la sucesión familiar. Para recolectar la información requerida se realizaron encuestas dirigidas a gerentes propietarios de empresas familiares activas del sector agrícola. Se aplicaron estadísticas descriptivas para determinar cuáles son los factores considerados como prioritarios para la sucesión gerencial. Las principales conclusiones fueron que los predecesores consideran que el sucesor debe ser responsable, tener un título universitario en Ingeniería Agrícola o Administración, tener entre 4 a 7 años de experiencia en la empresa y ser innovador para que la empresa familiar pueda trascender a más generaciones.

Palabras claves: administración de empresas, personal, gestión, cultura corporativa, empresa familiar.

Clasificación JEL: M1 Administración de empresas.

Factors influencing the managerial succession of family businesses in the agricultural sector, Ecuador

Abstract

The objective of the investigation is to determine the factors that influence the process of successful succession in family businesses in the agricultural sector in the coastal zone of Ecuador. The investigation will allow us to know the importance of previously planning the managerial succession, in order to prevent the inadequate administrative management handling by the successor, who should provide stability and sustainable development to the family nucleus of the companies. The study had a qualitative approach; in addition an inductive and field method is applied. The variable that is studied in the investigation is the family succession. To collect the required information, surveys were conducted for managers of family-owned enterprises active in the agricultural sector. Descriptive statistics were applied to determine which factors are considered as priorities for managerial succession. The main conclusions were that the predecessors consider that the successor should be responsible, have a university degree in Agricultural Engineering or Administration, have between 4 to 7 years of experience in the company and be innovative, so that the family business can transcend more generations.

Key words: business management, personnel, management, corporate culture, family business.

JEL Classification System: M1 Business Administration.

Introducción

La mayor parte de los emprendimientos se constituyen de la cohesión social, denominada también familia, la cual ha estado omnipresente en los hogares campesinos de las zonas agrícolas y la industria moderna. Además, se la considera columna vertebral de la revolución industrial en Estados Unidos e Inglaterra (Macías y Ramírez, 2012). Las empresas familiares son más rentables debido a la rapidez para tomar decisiones y al compromiso (Aira, 2016).

A pesar del aporte de las empresas familiares en la economía, las mismas desaparecen con el tiempo y la menor parte de ellas sobreviven a la segunda y tercera generación (Romero, 2013). La transferencia de propiedad y la gestión del negocio es el mayor desafío para las empresas familiares, cuando no se realiza con planificaciones dará lugar a problemas de adaptabilidad y mala administración (Macías y Ramírez, 2012; Niebler, 2015).

Según Goyzueta (2013), existen cuatro dificultades denominadas “segunda crisis”, la cual se da cuando se integran los hijos en la empresa: (a) superposición de roles, (b) conflictos relacionados a la formación académica del sucesor, (c) la visión del fundador y el sucesor no siempre coincide, (d) carencia de trabajo en equipo. El reto consiste crear el compromiso hacia la empresa para que el sucesor tenga el criterio para tomar decisiones (Gómez y Tuan, 2014).

Un estudio realizado por Romero (2013) en Sinaloa, México y por Więcek-Janka, Mierzwiak, y Kijewska (2016) en Poznan, Polonia concluyeron que la falta de preparación académica, de personalidad y desconocimiento del negocio por parte del sucesor son las causas de la mala administración en la empresa familiar.

La sucesión es un factor drástico e inevitable que condiciona a las empresas familiares, por eso es importante la planificación previa al acontecimiento (Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Więcek-Janka *et al.*, 2016). Las empresas familiares, pertenecientes a 42 grupos económicos, contribuyen el 90% de los ingresos por ventas en el Ecuador (Servicio de Rentas Internas, 2016). Además, estas crean estabilidad en etapas de crisis, generan empleo y se expanden en tiempos adversos. Tienden a ser vulnerables a los problemas familiares y a las condiciones del mercado, dando lugar a unas de las principales causas, la continuidad después del cambio gerencial (Santamaría y Pico, 2015).

Se han realizado investigaciones previas sobre la sucesión en empresas familiares en diferentes industrias, pero no en el sector agrícola. A través de los resultados se busca aumentar las posibilidades de que las empresas familiares se mantengan en el mercado y que no se dejen llevar sólo por la afinidad sino por la preparación personal y profesional.

La investigación tiene como objetivo general determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola costero en el Ecuador. Para lograr el objetivo antes planteado, a continuación se desarrolla el marco teórico constituido con teorías, modelos y trabajos empíricos basados en la sucesión gerencial de empresas familiares agrícolas y no agrícolas, los mismos que fueron escogidos por el alto nivel de aporte al tema de investigación. Después, se expone la metodología utilizada. Posteriormente, se muestran los resultados obtenidos y por último, las conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada.

Referencias bibliográficas

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Revista ORBIS: Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific E-Journal of Human Sciences*, 11(33), 82–104.
- Álava-Larrea, M.M. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2016). Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9 (17), 11-20.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Revista Tec Empresarial*, 6(2), 29–39.
- Altamirano-Velásquez, A.; Rendón-Salazar, A.; Sanchez-Riofrio, A.M. (2015). Responsabilidad social corporativa: El caso de Mutualista Pichincha. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 23 (33), 31- 40.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Reporte de coyuntura Sector Agropecuario. *Banco Central Del Ecuador/Publicaciones Técnicas*, 1(89), 5–41.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos. Revista Para Estudiantes de Geografía Y Ciencias Sociales*, 5(1), 98–132. <https://doi.org/10.14198/GEOGRA2014.5.60>
- Beltrán, R., Selem, M., y Argüelles, M. (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. *XIX Congreso Internacional de Contaduría , Administración E Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>
- Cabrera, M., y Martín, J. (2010). En la formación y el compromiso del sucesor. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19(2), 111–128.
- Chanaphan, N., y Tangchitnob, J. (2015). Enhancing family business successor's ability and motivation. *International Conference of Technology, Management and Social Sciences*, 15(1), 29–30.

- Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Coronel, D., y Gachet, G. (2013). Empresas familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado. *Administración Para El Desarrollo*, 2(1), 35–51.
- Cruz, L., Paz, C., y Camacho, M. (2017). Plan de sucesión en empresas familiares. El caso de una panificadora. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 1(63), 114–139.
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., y Long, R. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Devins, D., y Jones, B. (2015). *Review of family business research on succession planning in the UK. National Review, Erasmus+ INSIST Project, Leeds: Leeds Beckett University*. Recuperado de https://uni-bge.hu/szervezetiegyssegek/KANCELLARIA/PALYAZATIIRODA/dokumentumok/INSIST/INSIST_IO1_National-Report_UK.pdf
- Evert, R., Martin, J., McLeod, M., y Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17–43. <https://doi.org/10.1177/0894486515593869>
- Fernández-Arároz, C., Iqbal, S., y Ritter, J. (2015). Leadership lessons from great family businesses. *Harvard Business Review*, 93(4), 82–88. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Flores, M. V., y Vega, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración Y Finanzas*, 7(7), 91–111. ISSN 2168-0612
- Ganga, F., Quiroz, J., y Maluk, S. A. (2016). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de la agencia (TA)? *Revista Ciencias Sociales Prisma Social*, 15(5), 685–707. <https://doi.org/1980-3469>
- Gaona, L., De la Garza, S., y Hernández, R. (2014). El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(3), 57–67.
- Gómez, E., y Tuan, W. (2014). Family firms and brand products in Malaysia: Originality, productivity and sustainability. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 32(1), 76–98.
- Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87–132. ISSN 1994-3733
- Henry, M., Erwee, R., y Kong, E. (2013). Family business succession, trust and gender issues in family and non-family succession. *Proceedings of the 13th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM 2013)*, 1–27. Recuperado de <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=FAMILY+BUSINESS+SUCCESSION+-+TRUST+AND+GENDER+ISSUES+IN+FAMILY+AND+NON-FAMILY+SUCCESSION&btnG=&lr=>

- Lupton, N.C, Sanchez-Riofrio A.M., Kerpel, A. (2018). Pacari Chocolate: Preserving biodiversity, living without regret. Editorial Emerald Emerging Markets Case Studies – Reino Unido.
- Macías, V., y Ramírez, D. (2012). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Revista Criterio Libre*, 9(15), 193–212.
- Makó, C., Csizmadia, P., y Heidrich, B. (2016). Succession in the family business: need to transfer the “socio-emotional wealth” (SEW). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(11), 16–28.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.03>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). Informe de gestión institucional. *Rendición de Cuentas 2016*, 7–12. Recuperado de <http://balcon.magap.gob.ec/mag01/magapaldia/rdc2016/OTRAS/VICEMINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA/FASE 2/REDACCIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS/INFORME RC 2016 VMAG.pdf>
- Mitnick, B. (2013). Origin of the theory of agency: an account by one of the theory’s originators. *SSRN Electronic Journal*, 1(6), 8–12.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1020378>
- Morán-Montalvo, C. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2018). El Perfil Emprendedor Universitario: El caso de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1: enero-junio.
- Nairobi, K. (2017). Succession planning and family business continuity in Konoin Sub-Country, Bomet Country. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(1), 1–10.
- Niebler, A. (2015). Report on family businesses in Europe (2014/2210(INI)) Committee on Industry, Research and Energy Rapporteur. *European*

Parliament: Committee on Industry, Research and Energy. <https://doi.org/A8-0223/2015>

Ochoa, M., Prieto, M., y Arroyo, A. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35–48. <https://doi.org/1659-4932>

Oncioiu, I. (2013). Global conference on business and finance proceedings. *The Institute for Business and Finance Research*, 8(1), 229–235. <https://doi.org/1941-9589>

Petlina, A., y Koráb, V. (2015). Family business in the Czech Republic: actual situation. *Trends Economics and Management*, 4(23), 32–43.

Pro Ecuador. (2016). Perfil sectorial de Agroindustria 2016. *Dirección de Inteligencia, Comercial E Inversiones*, 6–8. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf>

Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 4(1), 63–81.

Rodriguez-Vasquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2015). Análisis comparativo del NAMA y SAREB. *Análisis Financiero*, 129: 82-95.

Rodriguez-Vasquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2016). ICTs and Poverty in Latin America. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 57 (1), 141-160.

Romero, M. (2013). Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, (11), 1–26. ISSN 2007-2619

Saiz Álvarez, J. (2012). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico Y Económico Escorialense*, 1(42), 380–387.

- Sanchez-Riofrio, A.M.; Guerras-Martín, L.A.; Forcadell, F.J. (2016). Reestructuración de la cartera de negocios: Revisión de la literatura. *Podium*, 30 (2), 71-83.
- Sanchez-Riofrio, A.M. y Palma-Reyes, C.P. (2018). Crowdfunding: Una revisión de la literatura. *ECOCIENCIA*, 5 (3): 1-13.
- Sanchez-Riofrio, A.M. y Arévalo-Silva, M.C (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001–2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3 (3), 59-70.
- Sandoval, F. (2011). El plan de sucesión de la familia empresaria. *INCAE Business Review*, 2(2), 38–45.
- Santamaría, E., y Pico, F. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113–121.
- Servivio de Rentas Internas. (2016). Conformación de los grupos económicos y su comportamiento tributario. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/335>
- Teixeira, R., y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 22(5), 854–874.
- Więcek-Janka, E., Mierzwiak, R., y Kijewska, J. (2016). The analysis of barriers in succession processes of family business with the use of grey incidence analysis (Polish perspective). *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 62(2), 33–41. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0010>
- Zambrano, D.; Rodríguez-Vásquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2018). Factores que motivan la creación de spin-offs universitarias en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *RES NON VERBA*, 8 (2): 159-175.

Apéndice A

Encuesta

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola costero en el Ecuador.

Indicaciones: según su criterio, escoger máximo 3 características por factor que debe presentar su SUCESOR(A) del negocio. Por factor, enumérelas del 1 al 3 por peso, en donde 1 es la menos prioritaria y 3, la más prioritaria.

Factores	Características	Fuente
Personalidad	Responsable	(Araya, 2012; Cruz <i>et al.</i> , 2017; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
	Tenaz	(Daspit <i>et al.</i> , 2015; Goyzueta, 2013)
	Tolerante	(Devins y Jones, 2015; Petlina y Koráb, 2015)
	Honesto	(Coronel y Gachet, 2013; Makó <i>et al.</i> , 2016)
	Proactivo	(Aira, 2016; Barroso, 2014; Petlina y Koráb, 2015)
Profesionalización	Es necesario un título de bachiller y la experiencia trabajando con la familia.	(Araya, 2012; Nairobi, 2017; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	(Coronel y Gachet, 2013; Petlina y Koráb, 2015; Teixeira y Carvalhal, 2013; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	Prueba piloto
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	(Araya, 2012)
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	(Cruz <i>et al.</i> , 2017; Petlina y Koráb, 2015; Sandoval, 2011; Teixeira y Carvalhal, 2013)
Experiencia	Ninguna	(Nairobi, 2017)
	1-3 años	(Araya, 2012; Romero, 2013)
	4-7 años	(Goyzueta, 2013)
	8 en adelante	(Mitnick, 2013; Sandoval, 2011; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
Liderazgo	Comunicador	(Aira, 2016; Araya, 2012; Barroso, 2014)

Generador de ideas	(Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Romero, 2013; Sandoval, 2011)
Arriesgado	(Coronel y Gachet, 2013; Makó <i>et al.</i> , 2016)
Innovador	(Petlina y Koráb, 2015; Romero, 2013)
Autoritario	(Araya, 2012; Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Santamaría y Pico, 2015)

Tabla #5: Modelo y fuente de la encuesta.