

LA DIVERSIDAD GENERACIONAL Y LA MICRO-EMPRESA FAMILIAR

Panchana, Margarita¹, Peña, Humberto², Cochea, Hermelinda³ y Reyes Ana⁴

rpanchana@upse.edu.ec, hpenari@upse.edu.ec, hcochea@upse.edu.ec, areyes@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8392-2216>¹, <https://orcid.org/0000-0002-4528-7936>, <https://orcid.org/0000-0002-1507-1245>³, <https://orcid.org/0000-0002-1979-4563>⁴

Universidad Estatal Península de Santa Elena-Ecuador

Recibido (08/07/19), Aceptado (05/08/19)

Resumen: El siguiente trabajo presenta una investigación exploratoria centrada en el análisis de factores generacionales que influyen en la sostenibilidad de la micro-empresa familiar. La importancia de la co-existencia de las empresas familiares en todos los sectores de una determinada región es evaluada como un acto relevante para la economía nacional, su permanencia y sostenibilidad son importantes dentro de los mercados en que se desarrollan; se utilizó herramientas informáticas para procesamiento y tabulación de datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de recopilación de información. La metodología aplicada permitió el conocimiento de la limitada profesionalización de los integrantes de la empresa, los resultados también indican la existencia de brechas entre administraciones generacionales de forma tradicional y descendientes que dirigen acorde a las exigencias de era digital. Los factores enunciados conjuntamente con otros se convierten en riesgos para la sostenibilidad de las empresas. Estas organizaciones tienen una alta probabilidad de no permanecer en el tiempo sino adoptan el proceso de profesionalización de sus integrantes. No existe un plan de sucesión ni modelo de gestión documentado que oriente a los miembros del grupo familiar que conforman la empresa; concluyendo que la falta de estrategias definidas desde la constitución de una empresa familiar, puede incidir en los siguientes cambios generacionales de sucesión de poder, afectando el éxito de la misma.

Palabras Claves: Diversidad generacional; sostenibilidad; micro-empresa familiar.

GENERATIONAL DIVERSITY AND FAMILY MICRO-ENTERPRISE

Abstract: The following work presents an exploratory research focused on the analysis of generational factors that influence the sustainability of the family micro-enterprise. The importance of the co-existence of family businesses in all sectors of a given region is evaluated as an important act for the national economy. Their permanence and sustainability are important within the markets in which they are developed. Visual Basic application (VBA) was used to tabulate the data obtained through the techniques and information gathering instruments. The methodology applied allowed the knowledge of the limited professionalization of the members of the company. The results also indicate the existence of gaps between generational administrations in a traditional way and descendants that lead according to the demands of the digital age. The factors enunciated jointly with others become risks for the sustainability of the companies. These organizations have a high probability of not remaining in time but adopt the process of professionalization of its members. There is no succession plan or documented management model that guides the members of the family group that make up the company; concluding that the lack of strategies defined from the conception of a family business, can affect the following generational changes of succession of power, affecting their own success.

Keywords: Generational diversity; sustainability; family company.

I.INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se delimita a los negocios familiares existentes en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena de la República del Ecuador, los cuales están enfrentando problemas por la falta de un plan de sucesión que garantice la sostenibilidad de la empresa, sobre todo, en aquellos negocios en los que se tiene que dar una transición de la administración a la siguiente generación. Se plantea como objetivo analizar la influencia de la diversidad generacional en la sostenibilidad empresa familiar, establecer el efecto que tienen de las nuevas estrategias de mercadeo y su influencia de la sucesión gerencial, a fin de evaluar niveles de riesgo. Considerando que antes de la evolución de la ciencia y arte de la administración, nace la institución universal denominada, empresa familiar. En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. [1].

La investigación responde a un carácter exploratorio, con enfoque mixto (cuali-cuantitativo), estudiando de manera aleatoria a 50 empresas familiares debidamente segmentadas por su actividad económica. Además, se aplicó un análisis documental con relación al objeto de estudio, para los cuales se les aplicó técnicas e instrumentos de recolección encuestas y entrevistas debidamente diseñados.

Por lo que se determina que en los actuales contextos de las pequeñas y medianas empresas - PYMES, las empresas familiares se enfrentan a situaciones complejas que afectan o tienen incidencia en la sostenibilidad, esto tiene un efecto directo en sus integrantes, por esto, el proceso de sucesión se convierte en el principal factor a evaluar, el cual no debe entenderse como un motivo de desajustes económicos, debe ser considerado como un proceso de transición normal de la administración, sin que esta afecte los lineamientos del negocio.

En la última década se han generado cambios sustanciales en materia de gestión empresarial, que han obligado a muchos sectores de la sociedad, a dejar de lado paradigmas tradicionales de administración de empresas, y de alguna manera alinearse a los nuevos conceptos y modelos, que permiten mantener, y en ciertos casos mejorar los niveles de competitividad dentro de los mercados en los que se desarrollan [2]. Éstos cambios están obligando a que las negocios existentes en las diferentes regiones del Ecuador, deban considerar una revisión de sus modelos de gestión, ya que se presentan

factores que pudieran representar amenazas u oportunidades dentro de los mercados, las empresas familiares se están enfrentando a nuevas tendencias de consumo de una sociedad digital, y a la inclusión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Tics, las cuales tienen un rol fundamental dentro de las políticas de negocios, tal como pudo concluir [3] donde manifiesta que en la actualidad la sociedad debe prepararse para los nuevos consumidores, lo que va a obligar un cambio en las diferentes estructuras en la oferta y demanda; por lo que fue indispensable la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de recopilación y tabulación de datos, direccionados a la identificación de factores que influyen en la continuidad del negocio, para posteriormente proponer la elaboración de un plan de sucesión y un modelo de gestión que permita mitigar los riesgos y continuidad de la micro-empresa.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado por cuatro secciones; en la segunda sección se encuentra el desarrollo teórico y analítico del tema de estudio, en la tercera parte está presente la metodología de la investigación aplicada, y en la cuarta sección es posible apreciar los resultados y finalmente se encuentran las conclusiones a las que llega este estudio.

II.DESARROLLO

A.Generaciones.

Los individuos están vinculados por medio de una conexión generacional, solo en la medida en que participan en aquellas corrientes sociales que constituyen y dan sentido al momento histórico respectivo. Es decir, solo si toman parte, tanto activa como pasivamente, en las nuevas interacciones que conforman la nueva situación. Podríamos hablar de tres momentos o etapas a la hora de entender una generación.

1.La posición generacional es el lugar histórico o cronológico que ocupan todos los seres humanos y que se hace evidente en la comparación de vivencias y experiencias.

2.La vinculación generacional viene determinada por la participación en las corrientes sociales que caracterizan su momento histórico.

3.La acción generacional es el paso activo que dan determinados grupos generacionales para transformar o crear un nuevo horizonte de realidad social [4].

B.Generaciones.

Definir diversidad en el contexto de la administración de la micro-empresa, resulta en cierta medida, una tarea menos compleja que si se quisiera conocer su significado de forma global, ya que esta última considera

varios aspectos como como la edad, nación de origen, valores, lengua, estilo de vida, creencias, apariencia física o status económico, etnias, razas, género, creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad, edad, perspectivas culturales y personales, dicho aspectos son originados por los cambios de la sociedad en el transcurso del tiempo.

Tras lo expuesto, se afirma que la diversidad es imparable, y es inevitable, entre otras causas, por el incremento en la internacionalización de sociedad y los mercados, que hace que se incrementen notablemente su accionar en otras áreas geográficas y otras culturas, otros aspectos a considerar es el envejecimiento de la población, la inmigración; las corrientes culturales; el nuevo papel de la mujer en el mercado laboral, la aceptación del valor de cada individuo en la democracia, la consolidación de los derechos humanos, el desarrollo de la ideología de género y la aceptación de valores, esto permite la aceptación de la diversidad permita el aumento de la creatividad, captación de talento y riqueza de capital humano para las empresas actuales y futuras [5].

C.Diversidad Generacional.

Frente a estos ingentes esfuerzos, se impone la necesidad de analizar la realidad existente en las organizaciones en lo que hace a la modalidad de pensamiento de trabajadores que con distintos niveles de responsabilidad se desempeñan hoy en las empresas, sobre todo a partir de la “turbulencia generacional” que se puede apreciar en los distintos entornos, sean estos públicos o privados y a la diversidad de actitudes, valores y necesidades que distingue a cada colectivo de trabajadores. Es así que desde principio de este siglo se evidencia un fenómeno inédito en el mercado laboral argentino cual es el de la “turbulencia generacional”. Este fenómeno se refiere a la convivencia en el mundo del trabajo – dentro de las empresas – de hasta cuatro generaciones de trabajadores que tienen principios, pensamiento, actitudes y formas de abordar el contexto laboral completamente distinto. Se verifica entonces la existencia de la generación denominada “tradicionalista”, que son los nacidos en 1945, la generación de los “baby boomers”, nacidos en 1945 y 1961, la generación “X”, que son los nacidos en 1962 y 1977, y finalmente la llamada generación “Y”, nacidos después de 1978. [5].

D.Sostenibilidad.

Los términos sostenible y sustentable; desarrollo sostenible y desarrollo sustentable; sostenibilidad y sustentabilidad, hacen referencia término sustainability, y su interpretación se traduce en ciertos casos como sos-

tenibilidad, y en otros como sustentabilidad, la sostenibilidad como sustentabilidad no presentan mayor diferenciación con respecto a su aplicación, su diferencia corresponde al lugar donde se utilice la expresión, pero no modifica su objetivo principal: Satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. Por consiguiente, el desarrollo sostenible es aquel tipo de desarrollo que se da en una nación que puede mantener o sostener el equilibrio en la parte social, económica y ambiental [6].

E.Empresa.

El termino empresa tiene una concepción tan antigua como las que definen su accionar, enmarcándola como una entidad económica destinada a producir bienes o servicios y a obtener un beneficio, y que tiene incidencia en la economía de una nación, tal concepción es abordada por varios autores y profesionales de la administración, para analizar su evolución, considerando el modus operandi dentro de una sociedad cambiante, y la transformación a la que se ven expuestas, según las nuevas tendencias de mercado, y la inserción de las tecnológicas en todos los contextos de una nación, el termino empresa debe analizarse desde su origen jurídico, socio-económico, su razón de ser, hasta su adaptación al mundo globalizado en que se desarrolla hoy en día. [7]

F.Micro-empresa.

Para definir a la micro-empresa es necesario que considerar los aspectos y factores predominantes sobre ella, tanto internos como externos, Cuevas [8] expone que en Latinoamérica no existe una homogeneidad regional en lo que se refiere a los parámetros de definición. No hay consensos con el propósito de lograr esta meta por parte de muchos gobiernos. Sin la clara definición de las pequeñas y medianas empresas-Pymes, ni abordando seriamente en el tema de las microempresas, Latinoamérica cada día que pasa permanece estancada como bloque regional retrasando más los procesos de desarrollo y crecimiento. En realidad, la implementación de un sistema de clasificación debe darse de manera situacional, esto es, en función de la realidad económica de cada país.

Lo que en el Ecuador es considerada una mediana empresa por sus características como extensión, número de empleados, etc., en otra región más industrializada esa misma empresa es considerada solo una micro-empresa, estas aseveraciones, no han permitido definir una clara el concepto de las pequeñas y medianas empresas-Pymes o las micro empresas, por ahora se acepta que una pequeña empresa, es un negocio independiente,

que es gestionado por su propietario o socios, y tiene una pequeña participación en el mercado en que se desarrolla con un número limitado de colaboradores.

G. Micro-empresa familiar.

Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país. El término “empresa familiar” generalmente está asociado con un negocio pequeño en una locación determinada y que ha pertenecido a una familia por varias generaciones [9]. Para que se a considerada una empresa familiar, esta debe mantener características de sostenibilidad y perdurabilidad a largo plazo, soportando transiciones generacionales, conflictos entre miembros del grupo familiar y falta de profesionalismo.

III.METODOLOGÍA

La investigación realizada es exploratoria, se escogió de manera aleatoria 50 empresas familiares dentro de la población definida, debidamente segmentadas por su actividad económica. Se utilizó el análisis documental en la revisión de información científica relacionada con el objeto de estudio, los gerentes y administradores de las empresas familiares, existentes en el cantón Salinas fueron entrevistados a través de un cuestionario debidamente diseñado.

En cuanto a los métodos utilizados en el proyecto de investigación se utiliza los de tipo cualitativo y cuantitativo, cuyo objetivo es determinar la naturaleza general de los hechos investigados. Se justifican estos métodos ya que en la investigación exploratoria se identificará, cuáles son los factores generacionales que fundamentan el objeto de estudio, y cuantificará los resultados del proceso de recolección de datos, el método de investigación es mixto y se basa en la aplicación de entrevistas y encuestas para la obtención de datos descriptivos, y a la vez cuantitativos. Se encuestó al personal que labora en los negocios que fueron objeto de estudio, mediante un cuestionario diseñado para conocer en detalle, las actividades que ellos realizan y las perspectivas que tienen con respecto a un inminente cambio de la administración a través de la sucesión de la gerencia; con el uso de la herramientas tecnológicas para el análisis de datos se realiza la tabulación e interpretación de resultados, los que permitieron obtener el conocimiento necesario para entender del funcionamiento interno de este tipo de establecimientos e identificar los factores de riesgo que influyen de manera desfavorable en un proceso de sucesión de poder dentro de una empresa familiar, y que afectan o ponen en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

IV.RESULTADOS

A.Actividad económica.

Las empresas realizan actividades relacionadas al giro de sus negocios, sin embargo, deber consolidar aspectos relevantes como la fuerza de trabajo, la tecnología, los medios de trabajo, los recursos financieros, la gerencia y administración, para que puedan considerarse como actividades económicas, estas, deben orientarse a un objetivo en común, que permite la coexistencia de la empresa con la sociedad y los mercados en que se desarrollan. las estructuras económicas están delimitadas por la propiedad de los medios de producción los cuales se resuelven a través de las actividades económicas fundamentales tales como: producción, cambio, distribución, consumo, realizadas gracias a la existencia de factores productivos tierra, trabajo, capital, organización, tecnología, tiempo [10].

En la Fig. 2 referente a la clasificación del negocio según la actividad económica, se puede evidenciar que existe un 40% del total de las empresas encuestadas, que se dedican al comercio al por mayor y menor dentro de este importante sector, seguido por hoteles y restaurantes y de la construcción, es importante señalar que se trata de un sector netamente turístico, pero las actividades de negocios dedicados a comercio y reparaciones de diversa índole también están posicionadas dentro de este sector.



Figura 1 Clasificación de las empresas encuestadas según su actividad económica.

B.El plan de sucesión.

Para los autores [11] La sucesión generacional ha generado un interés considerable en los últimos años; de acuerdo con Sharma [12] expone que dentro de la investigación sobre empresas familiares, los artículos relacionados con este tópico se duplicaron desde la década de 1990 [13] y continúa aumentando. Este interés por parte de la comunidad académica se desprende del hecho de asociarlo a una de las principales causas de mortandad de las empresas familiares, ya que sólo el

30% de ellas sobreviven al paso de primera a segunda generación [14] y entre el 10 y el 15% pasan a la tercera. Es decir, de cada diez empresas de carácter familiar fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos [15].

La planeación de la sucesión también ha sido un tema importante en la investigación. Para su éxito destacan condiciones como: planear de forma objetiva, realista y estratégica. Para Daspit, Holt, Chrisman y Long [16] menciona que las principales fases del proceso de sucesión son: definir con claridad las reglas básicas; preparar al sucesor; y realizar la transición. También destacan la importancia de la calidad en los intercambios sociales entre las partes. la planeación consta de tres etapas claves: la preparación remota; la preparación próxima; y la preparación in situ (pre-sucesión, sucesión y post-sucesión) así como cuatro factores claves: aspectos personales; relaciones interpersonales; empresariales; y externos.

La definición de un plan de sucesión permite a los actuales propietarios de las empresas familiares, contar con un instrumento protocolar que defina de forma organizada los procesos de cambio generacional en la administración y gerencia de su negocio, ya que según los resultados de la encuesta se pudo determinar que solo el 8% de las empresas familiares analizadas en el presente trabajo, cuentan con un plan de sucesión, este resultado es un claro indicador de que la mayoría de las empresas de la región, mantienen un riesgo alto en su sostenibilidad, y se compromete mucho su permanencia en el tiempo, esto se puede ratificar en el hecho de que, en los últimos años, muchos de estos negocios están en procesos críticos de sostenibilidad con problemas económicos y otros han tenido que cerrar debido a que los nuevos administradores no contaban con un modelo de gestión para el negocio y que el proceso de sucesión se dio de forma informal. En las empresas encuestadas, se pudo determinar que no está definido un plan de sucesión que permita asegurar la sostenibilidad del negocio, o si éste existe no ha sido socializado con los integrantes del grupo familiar que desarrollan actividades en estos negocios. Esto se puede evidenciar en la interrogante planteada a los encuestados sobre la existencia de un plan de sucesión para su negocio y como aplicarlo.

Existe un plan de sucesión para el próximo propietario o gerente de la empresa.

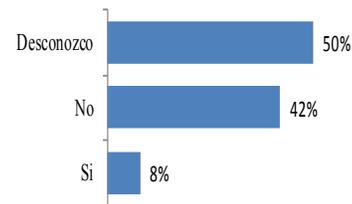


Figura 2 Existencia de un plan de sucesión.

C. Factores de Incidencia en el cambio generacional.

¿Qué es el cambio generacional?

En el marco de factores analizados, se puede identificar que uno de los más importantes en el crecimiento y sostenibilidad de una empresa familiar, es la profesionalización de sus integrantes. Se pudo determinar que el nivel de estudios promedio solo se ubica en el bachillerato o segundo nivel, y solo una parte sigue alguna carrera profesional, para referenciar un caso real mencionamos a:

“La Unidad Educativa Jhon F. Kennedy del cantón Salinas, quien hasta hace varios años fue considerada como una institución emblemática en la provisión de servicios de educación de nivel medio, bajo la administración del Abg. César Montenegro Laínez, fallecido el 22 de febrero del año 2012, tras su repentina muerte, su hijo asume el rectorado del colegio, pero por factores como la inexperiencia, la falta de un plan de sucesión y la no existencia de un modelo de gestión, dicha casa educativa se encuentra en procesos de auditoría e intervención, por irregularidades detectadas por los miembros de esta institución”

Esto conduce a la identificación de otro factor de riesgo dentro de la Empresa Familiar, el cual radica en los horarios establecidos para los integrantes de la empresa, los cuales, generalmente no posibilitan la realización de actividades particulares relacionadas con la preparación académica, ya que cada miembro de la estructura de la Empresa Familiar (EF) cumple un rol fundamental en el proceso del negocio, es decir se tienen excelentes colaboradores, que permiten la sostenibilidad de la empresa, pero que a nivel de crecimiento personal no se están desarrollando en ellos las competencias y capacidades necesarias para enfrentar cambios en los procesos de administración, sobre todo en la actual era cambiante gobernada por las tecnologías de la información, sin profesionalización se tiene un alto riesgo de sostenibilidad de la empresa.

La mayoría de los encuestados, tienen ya más de tres años laborando en sus respectivas empresas familiares, tiempo en el cual no han tenido oportunidades de crecer profesionalmente, tal como se muestra en la Fig. 2:



Figura 3 Tiempo dedicado a la empresa familiar.

La incidencia de los entornos tecnológicos y los nuevos mecanismos de mercadeo digital, están generando brechas generacionales entre los propietarios que manejan las empresas de una forma tradicional, con mecanismos y procesos con los que se formaron desde los inicios de la empresa, y sus descendientes, los cuales coexisten en una sociedad digital, enmarcados en el uso de herramientas tecnológicas, aplicables a nuevos modelos de marketing, y administración de empresas, un ejemplo claro de esta brecha generacional la presentan los denominados millennials [3], personas que sólo aceptan dentro de sus contextos, procesos automatizados y digitalizados que hacen que sus vidas sean llevadas de una manera más simple y sencilla, y acompañados de entornos modernizados, los cuales los convierten en un grupo único dentro la sociedad actual y, que tendrán gran incidencia dentro de la sociedad futura.

Dentro de las encuestas realizadas, se identificó que existen empresas en las que los sucesores, quisieran aplicar nuevas tendencias tecnológicas de administración de empresas, y mercadeo digital tomando un giro de 180°, con respecto a las políticas de negocios y gestión que manejan sus antecesores, esto origina efectos negativos en los planes de sucesiones a aplicar, ya que conllevan simplemente a un proceso de cambio generacional en la administración, pero por un desinterés por continuar con las políticas tradicionales impuestas por los propietarios iniciales, muchos de los nuevos administradores de empresas, optan por no continuar en el mando de la organización.

Ante este panorama, es imperativo entender que los cambios sociales y económicos fundamentales, ocasionados tanto por los procesos de globalización como por el impacto de las tecnologías de la información y comunicación, obliga a los administradores a adaptar su gestión a la era digital y más aún a la naciente era de la conversación [17], desde un pensamiento estratégico y sistémico que les permita potenciar el uso de las TIC en

sus procesos administrativos, comerciales, productivos y de innovación.

Existe un porcentaje importante que corresponde al 42%, que se tiene una percepción negativa del crecimiento de sus negocios, ya que, de forma anticipada estiman que la nueva gerencia al mantenerse con políticas tradicionales, y resistencia al cambio ponen en riesgo la sostenibilidad de estas empresas familiares.

Como visualiza el futuro de la empresa o negocio en los próximos 5 años



Figura 4 Percepción del grupo familiar con respecto a su negocio.

La resistencia al cambio, es otro factor que incide dentro de un proceso de transición en una sucesión del poder de una Empresa Familiar, en este sentido, los propietarios iniciales prefieren mantener políticas de mercadeo y administración impuestas desde el inicio de la organización, y que por el desconocimiento de las nuevas tendencias administración [18], optan por mantenerse en un status quo en el cual se sienten cómodos y seguros, y, los miembros o integrantes de la empresa (trabajadores), involucradas con los procesos de la cadena de valor y de producción, quienes ya están acostumbrados a desarrollar procesos mecánicos que han mantenido a sus negocios en el sitio en que se encuentran, también se resisten a aplicar nuevos modelos de gestión.

Los descendientes directos del propietario de la empresa se involucran en las decisiones y gestión del negocio.

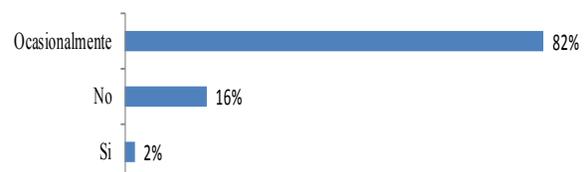


Figura 5 Involucramiento de los futuros gerentes de la empresa.

Se pudo identificar a varias empresas que atravesaron el proceso del plan de sucesión, manteniendo las políticas tradicionales de gestión, y los resultados de sostenibilidad han sido aceptables dentro del mercado en que se desarrollan, y en ciertos casos con un crecimiento económico medio, estos casos de éxito tienen su fortaleza, en la fidelidad que han logrado obtener por parte de sus clientes, y es más interesante aún saber que esta fidelidad ha sido transmitida también a las siguientes generaciones de los clientes quienes desde temprana edad, ya tienen una imagen favorable de la empresa en mención.

Para Cejas [19] expone que es importante recalcar los problemas que pueden suscitarse al momento de una transición en el mando de la empresa, producto de discordia entre miembros del grupo familiar, tal es el caso de empresas que iniciaron una “sociedad” entre miembros directos de una misma familia, y que con el pasar del tiempo no se pudo definir quién o quiénes tienen mayor derecho sobre la Empresa Familiar (EF), es aquí que al momento de proponer el plan de sucesión, aparecen conflictos familiares por antecesores que consideran tener una misma jerarquía y poder, y que proponen a sus predecesores como los futuros propietarios de la empresa, esto crea incertidumbre ya que al enfrentar problemas como la muerte del uno de los integrantes de esta jerarquía, se da el efecto de una usurpación del poder de forma autoritaria, para determinar al nuevo líder, esto a su vez origina que dentro de los integrantes de la empresa, existan divisiones o dimisiones entre las diferentes funciones que se realizan dentro de la organización, afectando de forma directa la sostenibilidad en el tiempo, esto origina pensamientos tal como el siguiente.

“No nos sentimos bien con el nuevo jefe, él se puso solo en ese puesto por ser el hijo de uno de los dueños, cuando vivía el antiguo jefe las cosas funcionaban mejor, por eso a penas salga una nueva oferta de trabajo, renunciare a esta empresa...”. Anónimo.

La competencia desleal y los intereses económicos, son otro de los elementos detonantes, dentro de un proceso de transición y de sostenibilidad de una empresa familiar, se han evidenciado casos de Empresa Familiar (EF), que lograron un posicionamiento y una distinción monopolista, lo que permitió el crecimiento económico de este tipo de negocios, pero al ya no estar el líder principal, dentro del proceso de transición generacional, y por intereses personales tanto en el aspecto económico como en el de reconocimiento de imagen personal, algunos miembros del grupo familiar optan por separarse de la sociedad construida hasta ese momento, y empiezan un nuevo negocio familiar, con las características similares a la empresa que han dejado, y en ciertos ca-

sos utilizando un patrimonio obtenido en ocasiones de manera ilegítima, incluso manipulando las preferencias de los clientes de tal forma que puedan apoderarse tanto de los servicios o bienes ofertados, y de la cartera de clientes captadas hasta esa fecha.

En la gráfica se puede evidenciar un porcentaje importante de los miembros de las empresas familiares que desconocen las políticas, o decisiones que se están tomando por parte de la gerencia esto crea incertidumbre y desconfianza, elevando el nivel de riesgo en lo que respecta a los intereses económicos.

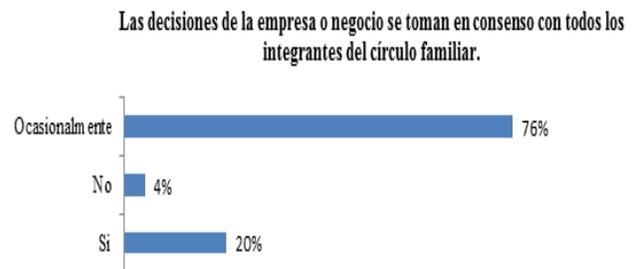


Figura 6 Involucramiento de los futuros gerentes de la empresa.

D.Casos de éxito en el plan de sucesión de las empresas familiares en la Provincia de Santa Elena, ¿por qué se dieron?

Existen casos dentro de la provincia de Santa Elena que ya se encuentran en una segunda, y hasta una tercera generación de administradores y directores de las empresas familiares, estos negocios presentan elementos sustanciales de análisis, que permiten identificar ciertas estructuras jerárquicas bien definidas y funcionales, cadenas de valor, procesos de producción, técnicas de mercadeo, y marketing con niveles de eficiencia aceptables, un aspecto relevante determinado como factor común en este tipo de EF, radica en la profesionalización que tienen sus integrantes, desde el gestor inicial propietario, sus descendientes y los miembros integrantes actuales de la organización.

La preparación académica que han tenido los administradores de estos negocios, les ha permitido aplicar técnicas e instrumentos de medición de su gestión, políticas y planes de gestión y administración de empresas, capacitación en los nuevos entornos políticos, socioeconómicos, y de mercadeo, que tienen relación directa con el contexto en que se desarrollan, adaptándose a los cambios generacionales que se vienen dando dentro del País con respecto al desarrollo y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas -Pymes. Sumado a esto la aplicación y el involucramiento en el uso de las tecnologías de la información, en entornos digitales, y

a la implementación de estrategias de innovación [20], les ha permitido mantener niveles de competitividad eficientes, las brechas tecnológicas, de comunicación, conflictos y resistencia al cambio fueron tratadas a tiempo y son manejadas de manera permanente, a fin de minimizar los riesgos que estos puedan provocar dentro del entorno familiar y empresarial en que se desarrollen.

Para el autor Juan ortega [21], se deben considerar algunos aspectos esenciales para lograr el éxito de las empresas familiares, en primer instancia se debe considerar los tres elementos fundamentales de estas actores económicos, los cuales se encuentran estrechamente relacionados, y conforman la estructura organizacional que permitirá una medición de la gestión, por parte de los administradores de este tipo de negocios:

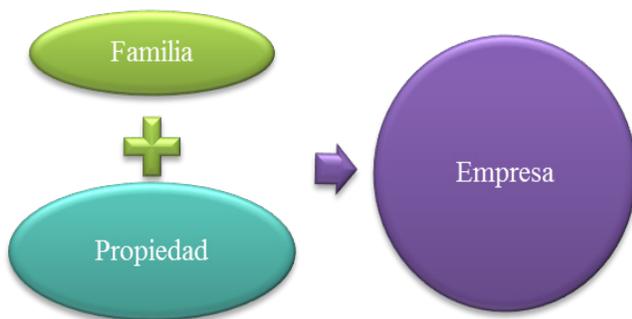


Figura 7 Modelo de gestión Familia, Propiedad y Empresa.

Coincidiendo con varios autores, [21] considera que para ser realmente exitosa e identificar ventajas competitivas, una empresa de este tipo debe manejar su Factor Familiar correctamente en cada uno de las dimensiones siguientes:

Relaciones y confianza: Imprescindible para el desarrollo del grupo genérico que conforma una de las mayores armas de la empresa, los niveles de confianza en forma bidireccional, han permitido a los gerentes de empresas, manejar políticas de delegación de responsabilidades, contribuyendo a la profesionalización y adquisición de experiencia de sus colaboradores.

Liderazgo permanente: Uno de los problemas comunes que enfrentan las empresas familiares en la actualidad es que una vez que el fundador es sucedido el nuevo líder abandona la ruta trazada hasta el momento. El liderazgo brinda el potencial suficiente para dirigir los destinos de cualquier empresa, utilizando un grupo de criterios que se pueden transmitir también entre los directivos. Un estilo de liderazgo basado en principios, donde se considere a los recursos humanos en las decisiones importantes, crea compromiso, asegura la continuidad y el éxito.

Conocimiento transmitido: Existe mucho conocimiento tácito almacenado en los miembros que son parte de la empresa desde hace mucho tiempo. Esto es resultado de las experiencias acumuladas, con un valor muy grande y que debe ser transmitido a las nuevas generaciones.

Toma de decisiones: Decisiones correctas en el momento adecuado depende en gran parte el éxito de una organización en sentido general. Las empresas familiares son también un buen ejemplo de este planteamiento.

Gobierno corporativo: Incluye todos los elementos normativos, regulatorios y legislativos que se mezclan para gestionar las actividades de la empresa. También incluye las políticas de remuneración y el control de las acciones. En muchas ocasiones la ausencia de estrategias de Gobierno Corporativo influye negativamente en el desarrollo de las Empresas Familiares.

E.¿Qué factores se deben analizar para lograr el éxito de una empresa familiar antes, durante y después de una transición de poder?

Uno de los objetivos principales del presente trabajo de investigación, se enmarca en la identificación de factores de riesgo que pudieran incidir de manera desfavorable en un plan de sucesión de la administración de una empresa familiar, con la identificación de estos, se puede proponer la definición y aplicación de un modelo de gestión que permita asegurar la sostenibilidad de este tipo de negocios en el tiempo, pero para lograr esto debe existir una base sobre la cual pueda coexistir de forma eficiente dicho modelo, existen autores que han analizado este tipo de situaciones y coinciden en que deben considerarse los siguientes aspectos:

- La unidad y armonía familiar.

Cuando un administrador logra transmitir hacia los miembros del grupo familiar, la importancia de las buenas relaciones y los vínculos familiares, y que éstos estén por encima de los intereses económicos, se puede tener una base sobre la cual la perdurabilidad de la empresa, tenga mayores oportunidades de desarrollarse.

- La capacidad de adaptación

Como se mencionó anteriormente la resistencia al cambio, es uno de los factores de riesgo que deben ser abordados por parte de los administradores de este tipo de negocios, tener la capacidad de adaptarse a todos los cambios en contextos administrativos, de relaciones humanas, tecnológicos, y de mercadeo, permite que estos se puedan generar y aceptar dentro de los procesos de la organización en un menor tiempo, además de adquirir experiencias tanto a nivel individual, como colectivo

preparándolos para acompañar a los actuales y futuros administradores en su gestión. En varias ciudades del país, se están desarrollando procesos de transición en empresas familiares con éxito, debido a que sus actuales administradores han entendido que la adaptabilidad es una característica fundamental dentro de los procesos de sostenibilidad del negocio [22].

•Procesos de innovación y visión futurista

Los objetivos organizacionales, permiten definir una misión y una visión para una determinada empresa, estos elementos son la carta de presentación presente y futura de una empresa familiar, y su estructuración, debe estar definida por estrategias que puedan ser aplicadas en el mediano y largo plazo, consolidando aspectos como posicionamiento, ventajas competitivas, fidelidad de los clientes y perdurabilidad en el tiempo. Con esto se logra tener una base para poder proponer un modelo de gestión, que se adapte a las necesidades, procesos e intereses de las empresas familiares existentes en la región.

•Permanencia de valores, confianza y compromiso

Minimizar los riesgos que pudieran afectar la continuidad del negocio, antes, durante y después de un proceso de transición de poder en una empresa familiar, debe ser prioridad para los administradores en curso, ya que esto permite reforzar los vínculos familiares, y que estos no se vayan a desviar por cuestiones de intereses económicos, personales, conflictos o ambiciones, fomentar los valores, la confianza y el compromiso en cada uno de los integrantes del grupo familiar se convierte en una de las mejores estrategias a aplicar dentro de los procesos de relaciones humanas que tienen que existir en la organización. Es importante que los líderes principales de una empresa familiar, puedan desarrollar en sus colaboradores, niveles de confianza y fidelidad que permitan a estos, empoderarse en todo momento de la empresa, y que se fomente y reafirme en ellos la figura de una empresa familiar, perteneciente a todos y que únicamente los niveles jerárquicos están definidos para las responsabilidades al momento de realizar la gestión y la administración.

•El protocolo familiar

El no contar con un protocolo familiar puede ser un instrumento que esté haciendo falta para la planificación de la sucesión y sostenibilidad de las empresas, la formalidad se puede usar como el documento que pretenda formar las normas y obligaciones para que estas familias y sus empresas sigan realizando armónicamente sus funciones sin involucrar sus relaciones familia-

res con las empresariales. Los pasos a seguir para la resolución de conflictos, problemas internos, o incluso el proceso mismo de la sucesión de poder debe estar establecido en este protocolo, y éste a su vez que sirva como base fundamental para la propuesta del modelo de gestión que asegure la continuidad de la empresa en el tiempo, manteniendo sus niveles de competitividad [23] y buscando un crecimiento económico que asegure la sostenibilidad del negocio.

F.Casos de éxitos en el cambio generacional.

Los negocios familiares que se han enfrentado al cambio generacional y que se han reportado como casos de éxito en el presente trabajo de investigación, son aquellos que aplicaron estrategias de sostenibilidad a largo plazo, aun con el conocimiento por parte del propietario inicial de que en algún momento, tendría que darse la sucesión del poder a sus descendientes, uno de los factores clave como ya se ha mencionado, es la profesionalización de sus integrantes, para esto los antecesores, invirtieron en la preparación académica de quienes ellos consideraban serían los siguientes líderes de sus negocios, así como la aplicación de un modelo de gestión eficiente [24].

La unidad educativa Salinas Innova School, antes colegio Frank Vargas Pazzos, Inició sus actividades en el local de la “Sociedad Peninsular de Artesanos” de La Libertad en 1976, En 1988, iniciamos el año lectivo en un local propio, Con una visión futurista, se pensó que la península en un mediano plazo, se convertiría en un sector turístico, como de hecho sucedió. Por esta razón, se gestionó en esa época la respectiva autorización del funcionamiento del ciclo diversificado especialidad Turismo, actualmente la Unidad Educativa ocupa un sitio privilegiado dentro de la Península. [25]

Este caso de éxito, ya ha desarrollado el proceso de cambio generacional, pasando el rectorado de la unidad a sus descendientes directos, y con esto, la administración del colegio y la escuela, hoy en día esta unidad educativa mantiene la acreditación de bachillerato internacional, logrado en la nueva administración, siguiendo el modelo de gestión pensado desde la administración anterior.

Veinte años resumen todo el esfuerzo, trabajo y dedicación inquebrantables que nos ha permitido levantar una empresa que día a día ofrece lo mejor de sí para producir un producto de la mejor calidad. Famosal, familia Molina con don Danilo Molina Núñez como fundador y promotor de esta noble actividad han alcanzado la madurez como empresa y una sólida participación en el negocio de la producción, purificación y comercialización de la sal. [26]

La estrategia que asegura la sostenibilidad en el tiempo de esta empresa familiar esta intrínseca en su visión, la cual se define como “Nuestra visión es ser líder de producción y venta de sal en el país, apoyada en una moderna tecnología y en un recurso humano altamente calificado”, [26] donde se evidencia adaptabilidad al cambio y la profesionalización de sus integrantes, lo que ha permitido asimilar la cesación de la gerencia a la siguiente generación de la familia.

Contar con un plan de sucesión definido con anterioridad, antes de que se genere el proceso de transición generacional, así como contar un modelo de gestión que se adapte a las necesidades, misión y visión de la empresa familiar, permiten a los nuevos administradores contar con los instrumentos necesarios para que el cambio de gerencia se pueda dar sin mayores contratiempos, y que éste a su vez sea aceptado por todos los miembros del grupo familiar que conforman el negocio, consolidando un trabajo en equipo, que busque todo momento la sostenibilidad de la organización, la adaptabilidad al cambio, la incorporación de las tecnologías de la información y la fidelidad de los clientes presentes y futuros.

En base al proceso de investigación desarrollada se logró establecer un estudio que se oriente a analizar la influencia de la diversidad generacional en la sostenibilidad de la micro – empresa familiar; establecer el efecto de las estrategias de mercadeo sobre la sostenibilidad económica; explorar la influencia de la sucesión gerencial en el nivel de riesgo del negocio, y establecer el modelo de gestión administrativa, adaptado a los nuevos entornos tecnológicos y de mercadeo digital, que provea a las futuras generaciones y gerencias de los negocios familiares, los mecanismos para la acertada toma de decisiones y mantener la sostenibilidad.

Los resultados obtenidos consiguieron identificar los factores de riesgo que tienen incidencia en la propuesta de desarrollo de un modelo de gestión y un plan de sucesión que permitan a los actuales propietarios de las empresas familiares, lograr la transición de mando de la gerencia a la nueva generación de administradores, y estar seguro que con la aplicación de estos instrumentos de gestión, se conseguirá mantener los niveles de competitividad y participación en el mercado, la fidelidad de los actuales y futuros clientes, el crecimiento organizacional, la profesionalización de sus colaboradores, y por ende lograr la sostenibilidad de la empresa, y sobre todo, contar con los mecanismos necesarios para enfrentar los cambios generacionales.

V.CONCLUSIONES

Las empresas familiares que no adopten el proceso de profesionalización en sus integrantes, tienen una alta

probabilidad de no permanecer en el tiempo, debido a los factores de riesgos analizados en el presente trabajo de investigación, sobre todo por la incidencia que éstos pudieran tener en las futuras generaciones o descendientes, quienes se convertirán en los nuevos administradores de este tipo de negocios, es decir, si no hay preparación académica, se pudiera enfrentar una inevitable inestabilidad del negocio o incluso la quiebra de este.

Las brechas tecnológicas, son elementos de especial atención, ya que hoy en día la sociedad de los millenials [27], espera contar con organizaciones modernas, que se adapten a sus principios de coexistencia dentro de estos nuevos grupos de la sociedad, en ellos también va a estar presente la transición generacional, que va a conllevar a la existencia de una sociedad plenamente digital, la cual se adaptará sólo a los entornos tecnológicos que tengan relación con estos, teniendo presente que ellos serán los próximos consumidores del mercado.

La falta de estrategias definidas desde la constitución de una empresa familiar, puede incidir en los siguientes cambios generacionales de sucesión de poder, afectando el éxito de la misma, estas estrategias deben estar implícitas tanto en la misión como en la visión de la empresa familiar, de tal forma que se prevean futuros problemas producto de los factores de riesgo analizados, y que estos sirvan como base para mantener la continuidad del negocio mediante la planeación estratégica [28] que asegure el éxito, en función de los objetivos organizacionales establecidos desde el inicio. Es decir, la misión y la visión de la empresa, deben prever posibles factores de riesgo, y en el caso de que estos se lleguen a generar, utilizarlos de tal forma que a través de la consecución de los objetivos organizacionales se pueda minimizar su impacto dentro de la organización.

Los resultados obtenidos fueron determinados mediante el uso de herramientas tecnológicas para análisis de datos, se pudo establecer que no existe un plan de sucesión documentado, protocolizado y socializado a los miembros del grupo familiar que conforman la empresa, y que existen factores que inciden en la sostenibilidad de las empresas, manteniendo un riesgo latente para los futuros administradores, ya que asumen la gerencia, sin un modelo de gestión que sirva de base para la aplicación de estrategias de mercadeo, que aseguren la continuidad en el tiempo del negocio y que permita su adaptabilidad a los procesos cambiantes de los entornos micro y macro económicos de la región en que desarrollan sus actividades comerciales.

V. IREFERENCIAS

- [1] S. Rivera, «Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad,» San Pablo, 2013.
- [2] B. Vargas y C. Del castillo, «Uniersidad EASAN,» 24 06 2008. [En línea]. Available: <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/221>.
- [3] J. Moya, «Caracterización del consumidor digital ecuatoriano,» Revista Publicando, p. 230, 05 2015.
- [4] J. Fernández, «Diagnóstico de la diversidad generacional,» Asociación 50 Plus-Observatorio Generación y Talento, ObservatorioGT, 2018.
- [5] M. García-Morato, Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas, E. Castillo, Ed., Barcelona: Club de la Excelencia en la Sostenibilidad, 2012.
- [6] H. Cortés Mura y J. Peña Reyes, «De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos,» Universidad EAN Bogotá-Colombia, Vols. %1 de %2ISSN 0120-8160, n° 78, pp. 40-55, 2015.
- [7] C. Castillo, «Las Transformaciones del Concepto de Empresa,» Revista Latinoamericana de Derecho, Vols. %1 de %21870-4670, n° 18, pp. 133-158, 2014.
- [8] F. Cueva, «Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial,» Revista de Contabilidad y Negocios - Pontificia Universidad Católica del Perú, vol. 2, n° 3, pp. 46 - 56, 2007.