

FACTORES INFLUYENTES

EN EL ÉXITO O FRACASO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES. CASO AC-ACTIVA S.A.

INFLUENTIAL FACTORS IN THE SUCCESS OR FAILURE OF THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESSES. CASE AC-ACTIVA S.A.

Mara Cabanilla Guerra¹

E-mail: mcabanilla@uteg.edu.ec

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8580-2325>

Danny A. Alvear Caguana¹

E-mail: alveardanny51@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6776-7025>

Olga M. Bravo Acosta¹

E-mail: obravo@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

¹ Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cabanilla Guerra, M., Alvear Caguana, D., & Bravo Acosta, O., A., (2022). Factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. Caso AC-Activa S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 217-225.

RESUMEN

En el mundo empresarial familiar es de vital importancia planificar el proceso de sucesión y todos los aspectos incidentes, a los fines de asegurar la sostenibilidad y rentabilidad futura de la firma. La empresa AC-Activa S.A. ha venido evolucionando de forma rápida, pero sin una buena organización interna y acertada planificación de la sucesión, por lo cual el objetivo del trabajo radica en analizar los factores influyentes de éxito o fracaso en la gestión empresarial del proceso de sucesión. La investigación tiene un diseño no experimental trasversal, aplicando un cuestionario de encuesta a 268 funcionarios de emprendimientos familiares, incluyendo a empleados y directivos de la firma AC-Activa S.A. Para desarrollar el constructo Empresa Familiar se emplea el esquema de relaciones causales que brinda el AMOS SPSS que permite representar las relaciones entre los indicadores y las dimensiones influyentes de las variables. Los resultados obtenidos del Análisis Factorial Exploratorio permitieron construir un modelo estructural sobre el proceso de sucesión del emprendimiento familiar en Guayaquil, que a su vez derivó en el desarrollo de los factores y acciones principales necesarios para un plan estratégico de la empresa estudiada.

Palabras clave: Análisis factorial, empresas familiares, constructo, proceso de sucesión, organización interna.

ABSTRACT

In the family business world it is of vital importance to plan the succession process and all the aspects involved, in order to ensure the sustainability and future profitability of the firm. The company AC-Activa S.A. has been evolving rapidly, but without a good internal organization and successful succession planning, so the objective of the work is to analyze the factors influencing success or failure in the business management of the succession process. The research has a transversal non-experimental design, applying a survey questionnaire to 268 officials of family businesses, including employees and managers of the firm AC-Activa S.A. To develop the Family Business construct, the scheme of causal relationships provided by AMOS SPSS is used, which allows representing the relationships between the indicators and the influential dimensions of the variables. The results obtained from the Exploratory Factor Analysis allowed the construction of a structural model on the succession process of the family business in Guayaquil, which in turn led to the development of the main factors and actions necessary for a strategic plan for the company studied.

Keywords: Factor analysis, family businesses, construct, succession process, Internal organization.

INTRODUCCIÓN

La definición de empresa familiar está sujeta al enfoque del autor, unos se centran en la propiedad como tal, otros en la gestión o control. En el modelo clásico de Tagiuri & Davis (1992), el negocio familiar tiene una triple realidad: la familia, la gestión y la propiedad; cada uno con diferentes intereses dados sus orígenes, sus roles y la relación especial que mantienen con la compañía, siendo una fuente de tensión que conduce sobre todo a conflictos y costos de agencia. Ward & Dolan (1998) las definen como aquellas que se pasarán de una generación a otra, en donde la familia gestiona y controla a la empresa, por ser propietaria de una cantidad importante de acciones.

Vanoni et al. (2018) señalan que una empresa familiar surge del sueño o ideal de su creador, quien va implantando con su familia lazos que a su vez van forjando una trama que con cierta estructuración genera como producto, una empresa, la misma que constituye un mundo muy particular. En esta misma línea, Daspit et al. (2015), consideran que la noción de empresa familiar se basa en la unión de empresa y familia, puesto que la familia conforma la sociedad con sus propios medios económicos siendo los únicos beneficiarios directos de los bienes que genera la empresa, convirtiéndolas en un sistema de administración autocrático y resistente al cambio.

Dadas estas características, en el mundo empresarial familiar es de vital importancia planificar el proceso de sucesión y todos los aspectos que inciden en el mismo. Son pocos los negocios familiares que logran un paso exitoso entre sus descendientes y la continuidad en el tiempo; y esto se debe a que no planifican el proceso de sucesión y lo ejecutan de manera informal sin ninguna base administrativa, no escogen con tiempo a sus sucesores y si lo hacen se basan en la relación familiar y no en que realmente cuenten con los requisitos necesarios para ocupar el puesto gerencial. Santamaria y Pico (2015), estiman que solo una de cada tres empresas familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para este tipo de negocio son contrarias las posibilidades de supervivencia.

En tal sentido, son muy pocas las empresas que se crean, se sostienen en el tiempo y se vuelven más rentables. Apenas el 5% de las empresas familiares en América Latina, incluyendo a Ecuador, llega a la tercera generación de manera exitosa y con buena estabilidad, patrimonio y puestos de trabajo, mientras que un 10% restante que sí llega a esa generación, lo hace sin mayores aportes, sin innovación o diversificación que les permita rentabilidad y solo continúan por tradición, lo cual se debe a que en muchos casos no existe un plan de gestión empresarial

en donde se incluya un plan de sucesión (Guran, 2015; Camino y Bermúdez, 2018).

De acuerdo con Cabanilla Guerra (2020), la pyme familiar ecuatoriana se encuadra en un estilo de dirección bastante tradicional, requiriendo su modernización mediante modelos que contemplen la instauración de órganos de gobierno, la redacción de un protocolo familiar y, la elaboración de un plan de sucesión; además, se requiere la incorporación de componentes innovadores para ofrecer productos y servicios de valor agregado. Precisamente, la sucesión proporciona una oportunidad ideal para calibrar, por ejemplo, niveles de propensión al riesgo empresarial y apego a la tradición que caracteriza la postura de innovación de la empresa familiar, permitiendo a la firma promover un ajuste entre la actitud de innovación de la empresa familiar y las dimensiones del sistema familiar (Hillen & Lavarda, 2020).

Al respecto, Rossignoli (2016) señala que, en las empresas familiares, la sucesión generacional es un proceso fundamental y un reto para sus fundadores, pues deben delinear estrategias y escoger al sucesor idóneo para que, junto al equipo humano de la empresa, puedan resolver problemas sin afectar las relaciones familiares. Uno de los problemas radica en la dificultad de lograr la separación de las relaciones familiares en los negocios, puesto que al trabajar como equipo es indispensable desarrollar las habilidades que permitan liderar con efectividad (Boyd et al., 2014).

En tal sentido, Hernández y Mosquera (2011) indican que "los conflictos se encuentran determinados por factores estructurales dentro de la organización siendo parte integral de los procesos de cambio, por lo que es parte natural de cualquier relación comunicacional" (p.79). Llevado al tema de la sucesión dentro de la empresa familiar, los conflictos pueden resultar inevitables pero lo importante es saber cómo manejarlos, puesto que pueden generar consecuencias adversas dentro de la empresa.

Son varios los aspectos positivos de los grupos o negocios familiares. Si se observa desde la perspectiva económica, puede decirse que las empresas familiares se constituyen en un contribuyente importante de riqueza y generación de empleo. Pueden ser más rentables que las no familiares, por el nivel de compromiso y la rapidez en la toma de decisiones, puesto que muchas familias se han motivado a concebir y construir su propio negocio, con visión futurista, y como un patrimonio para el núcleo familiar (Aira, 2016). De allí que se torna necesario identificar factores de éxito y de fracaso para la empresa acorde a su situación, y estos indicadores adjuntarlos al

plan estratégico y por ende gestionarlos correctamente (Andrade et al., 2016).

El presente caso de estudio, la empresa Ac-Activa S.A. es una pequeña firma ecuatoriana de origen guayaquileño dedicada a comercializar soluciones de seguridad electrónica, desde el año 2010, ante la oportunidad existente de complementar la seguridad física en edificios y urbanizaciones privadas. El tipo de productos que ofrece AC-Activa S.A. tiene poca rotación, aunado a que la situación económica del país no ha sido la mejor en los últimos años. Si bien la empresa ha venido evolucionando de forma rápida más de lo esperado, dicho crecimiento no viene acompañado de una buena organización interna, por lo que ha empezado a generar inconsistencias inesperadas en su gestión, que ocasionan retrasos en entregas, conflictos internos entre departamentos, y baja en las ventas, resultando imperativo que la compañía adquiera un sistema eficaz, reglas internas claras y buenas estrategias de comunicación que garanticen el cumplimiento de las metas del emprendimiento.

La investigación se propone analizar los factores influyentes de éxito o fracaso en la gestión empresarial del proceso de sucesión de dicha empresa. Específicamente, detectar los indicadores de las dimensiones influyentes en la sucesión de las empresas familiares y caracterizar sus magnitudes y formación de las variables del modelo o constructo, a los fines de desarrollar un plan estratégico que permitirá guiar la evolución y cambio discrecional de la compañía AC-Activa S.A.

METODOLOGÍA

La investigación tiene un diseño no experimental trasversal, orientada a recabar información sobre la problemática estudiada, tal como se presenta al instante de realizar la recolección (Hernández et al., 2014). El enfoque es cuantitativo y se encuadra en un estudio analítico predictivo, con variable principal endógena y variables auxiliares exógenas, usando el método multivariado, el cual permite reunir en un modelo de evaluación la interrelación de las variaciones de más de dos indicadores de interdependencias. Mediante Análisis Factorial Exploratorio (AFE), de naturaleza inductiva, se detectaron los indicadores de las dimensiones influyentes y, mediante Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), de naturaleza deductiva, se evaluaron las magnitudes de las fuerzas de apoyo de los hitos o indicadores y su interrelación con los constructos, aportando los elementos cuantitativos necesarios y suficientes para poder decidir sobre la estructura final del modelo.

Se identifican dos unidades de análisis. Primero, colaboradores y directivos de la firma Ac-Activa S.A., quienes

brindaron información referida a su experiencia en una sociedad familiar y sobre cómo administrar, registrar y liderar el negocio, respectivamente. Permitieron definir los factores influyentes en el éxito o fracaso en el constructo Empresa Familiar (EF) del emprendimiento AC-Activa S.A. Segundo, empresas correspondientes a emprendimientos con dependencia familiar, seleccionadas mediante muestreo de conveniencia, de las cuales aceptaron participar en el estudio 67 firmas.

La técnica de investigación fue la encuesta, tipo test, con escala Likert de seis opciones: muy poco, poco, regular, medio, alto, muy alto. El cuestionario se aplicó a los cuatro funcionarios de más alta jerarquía en cada empresa, pues se sobreentiende son los cargos que ocupan los familiares o personas de íntima confianza del grupo familiar, incluyendo a los empleados de la firma familiar AC-Activa S.A, para un total de 268 encuestados.

El procesamiento estadístico de la información se realizó con el software SPSS y el AMOS SPSS. La validez y confiabilidad estadística del instrumento fue determinado por el procedimiento de Alfa de Cronbach. El constructo se valida por el coeficiente KMO.

Para desarrollar el constructo EF se emplea el esquema de relaciones causales que brinda el AMOS SPSS que permite representar las relaciones entre indicadores y las dimensiones. La dimensión se representa con un círculo, es el constructo exógeno o variable no observada directamente. En la figura 1 son nombrados por DF, DP, DC, DO y DG.

Los ítems, preguntas o indicadores se recogen en los rectángulos y son las variables que se miden directamente y que fueron obtenidas mediante el instrumento elaborado (encuesta tipo test). Las flechas unen estos indicadores con el constructo exógeno (dimensiones). La dirección hacia el indicador representa que es el elemento o dimensión el que generara la calificación de cada indicador.

Con óvalos pequeños se representan los errores en la medición, que son parte de la variación de los indicadores que no logra ser explicada por el constructo exógeno o dimensión. Se representan con un óvalo mayor los residuos detectados al realizar el cómputo de la correspondencia de los indicadores con los constructos y se representan como RDF, RDG, RDO, RDP y RDC.

Se podría definir el constructo EF como el procedimiento conformado en las pequeñas empresas para lograr el traspaso de la autoridad de forma sucesiva teniendo presente las dimensiones familiar, gerencial, psicológica organizacional y cultural.

El procedimiento de simulación para la confirmación del modelo se basa en contrastarlo con los modelos ya probados de otros autores con la información extraída del instrumento creado a las situaciones propias de las empresas familiares en Guayaquil.

Resultados y discusión

Evaluación mediante AFE de los indicadores de dimensiones influyentes

En la tabla 1 se muestra que la consistencia y la confiabilidad del instrumento de las dimensiones y del constructo EF es alta, todas las medidas son mayores a 0.81. Los valores de KMO en todos los resultados son mayores a 0.71, indicio de una fuerte correlación entre las preguntas de la encuesta. Se aceptan los constructos propuestos y puede utilizarse el AFE. De igual manera se evidencia que el índice de Esfericidad de Bartlett y el p-valor calculado demuestra que la matriz de correlación tiene la suficiente variabilidad para explicar a partir de las variables observadas el constructo.

Tabla 1. Resumen del cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach

Dimensión	Confiabilidad Alfa de Cronbach	Validez Prueba de KMO y Bartlett
Familiar (DF)	0,818	0,818
Psicológica (DP)	0,989	0,912
Cultural (DC)	0,986	0,885
Organizacional (DO)	0,967	0,862
Gerencial (DG)	0,991	0,940
Empresas familiares (EF)	0,967	0,956

Fuente: Elaboración propia

El AFE cierra al evaluarse la varianza total explicada de cada dimensión, encontrándose que anterior a la rotación las sumas cuadráticas de la varianza acumulada de los dos primeros componentes o indicadores coincide con los resultados una vez rotada la matriz. Los gráficos de sedimentación de los conceptos analizados permitieron seleccionar el número óptimo de componentes del constructo.

Caracterización mediante AFC de los indicadores de variables latentes

Los resultados obtenidos del AFE permiten construir el modelo estructural o diagrama de las relaciones causales expuesto en la figura 1. Los resultados de la modelación factorial incluyen la estimación por máxima verisimilitud con estimación de medias e interceptos. Al realizar el cálculo de los estimadores se aprecian varios elementos importantes del modelo del constructo DF de la figura 1.

Las cargas factoriales determinadas muestran las cargas que están por debajo del 90 % (en color rojo). Con estos elementos se tiene evidencia para rechazar el modelo 1, para confirmarlo se evalúan las medidas de la calidad del ajuste, para determinar si el modelo factorial propuesto se ajusta de manera satisfactoria a los datos obtenidos cuantitativamente. Se hace evidente que el modelo 1 no ajusta, los índices calculados que entrega el AFC sobrepasan los límites del mismo. Ante esto procede eliminar las cargas factoriales menores y se eliminan las variables observadas que sus pesos sean ínfimos (líneas rojas de la figura 1), después de lo cual se queda el siguiente modelo mostrado en la figura 2.

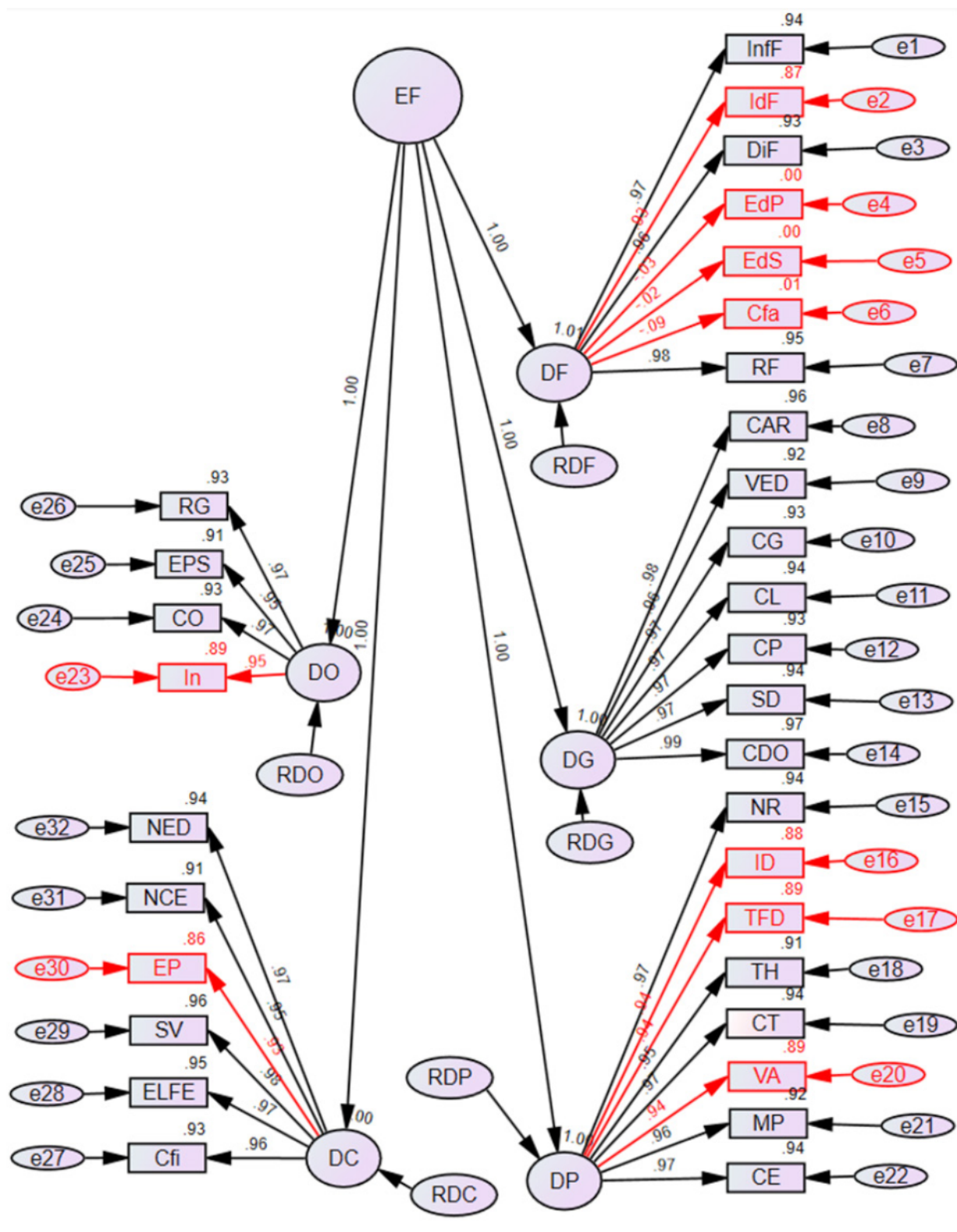


Figura 1. Diagrama de relaciones causales del constructo EF, modelo 1

Fuente: Elaboración propia

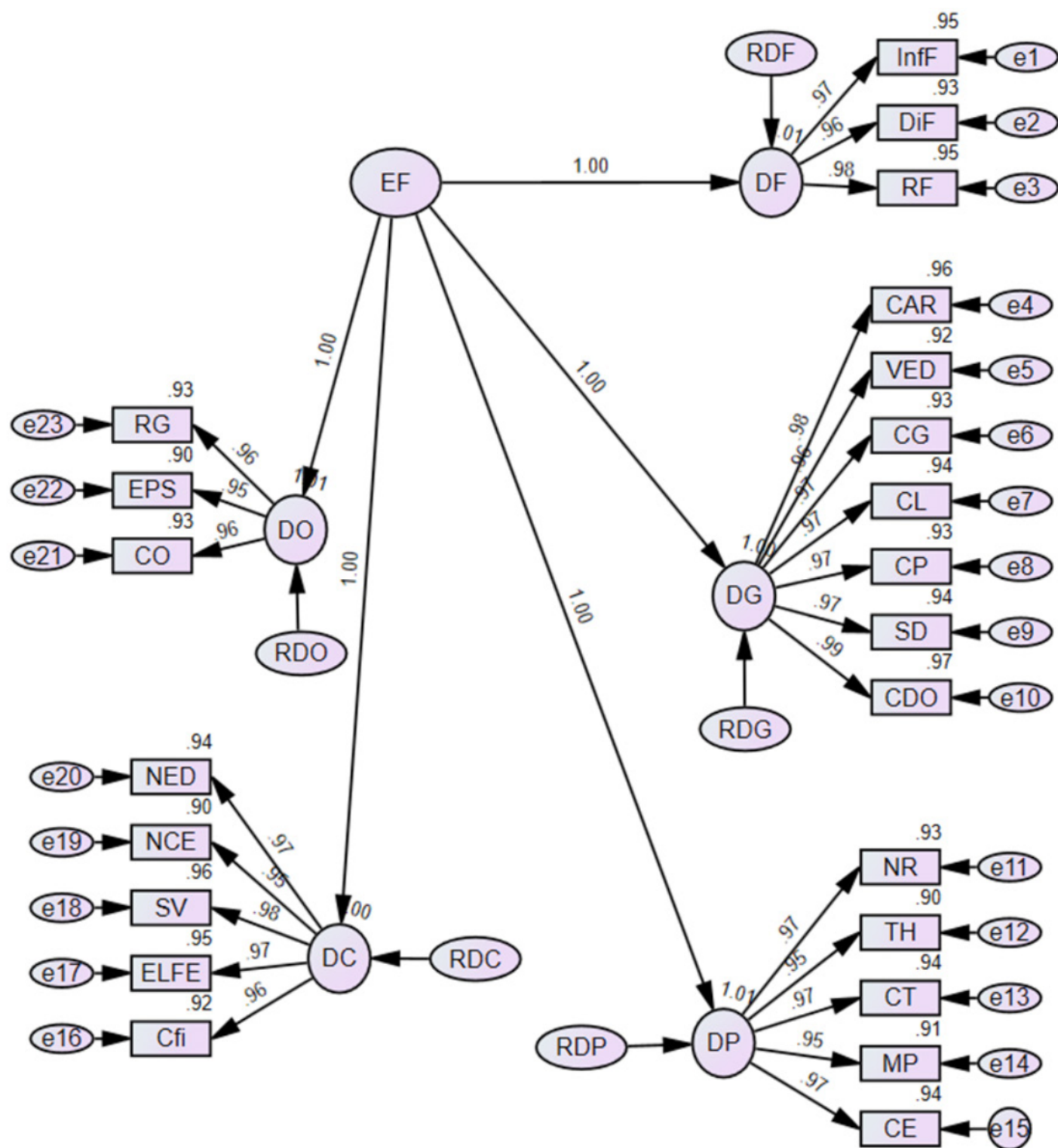


Figura 2. Diagrama de relaciones causales del constructo EF, modelo 2

Fuente: Elaboración propia

Al extraer los datos del modelo factorial se logran ver en la tabla 2 los nuevos valores del ajuste.

Tabla 2. Resultados del Segundo Modelo

Siglas	Denominación	Intervalo	Mejor lectura	Primer Modelo	Segundo Modelo
NFI	Índice de Ajuste Normalizado	0 a 1	≥ 0.90	0,852	0,931
RFI	Índice de Corrección Relativa	0 a 1	≥ 0.90	0,822	0,891
CFI	Índice de Ajuste Comparativo	0 a 1	≥ 0.90	0,863	0,944
IFI	Índice de Ajuste Incremental	0 a 1	≥ 0.90	0,864	0,945
PNFI	Índice de Ajuste Normalizado de Parsimonia	<0.05	0	0,707	0,051

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que se acepta este segundo modelo, sus coeficientes están dentro los parámetros, a excepción del RFI y del PNFI, que, aunque no están en el parámetro, su discrepancia con el ajuste es mínima, aceptándose este modelo y es la percepción que se tiene por los encuestados sobre el concepto o constructo EF en Guayaquil.

De acuerdo a las cargas factoriales calculadas se puede determinar que el concepto de Sucesión de Empresas Familiares queda conformado (después de evaluar las cargas factoriales del instrumento creado para el caso específico de la población analizada) como el procedimiento conformado en las pequeñas empresas para lograr el traspaso de la autoridad de forma sucesiva, teniendo presente las dimensiones gerenciales (0,972), familiar (0,970), cultural (0,966), psicológica (0,962) y organizacional (0,956) con un 95% de certeza en ese orden.

Plan de sucesión para el emprendimiento familiar AC Activa

El plan de sucesión sugerido para la compañía familiar Ac Activa S.A, no mostrado en el presente artículo, se encuentra acorde con la observancia de factores que lleven al triunfo de la firma, por lo tanto, se basa en los aspectos mostrados en la figura 3. Las estrategias son parte de las labores de la dirección y la elaboración de un cronograma de compromiso que permita mantener un orden en el proceso de sucesión de los directivos en la compañía familiar Ac Activa. El diseño organizacional alega la colocación de la compañía, el cómo se constituye para la adquisición de decisiones. La gestión empresarial, se basa a las capacidades del sucesor y la directiva, donde se presenta una forma de mejora para el emprendimiento familiar que deberá ser evaluado por la directiva vigente. Relacionado con el entorno, se encuentra la situación que transcurre en la empresa por la cual se deberá decidir si es ineludible pasar a un proceso de traspaso por diferentes motivos, basados en la actualización y modernización de un negocio o a cambios en el mercado y por tanto permutaciones en las ideas de competir por parte del emprendimiento. El departamento de recursos humanos forma parte esencial en este proceso, porque acogerá a los familiares y colaboradores de los prospectos que quieran entrar a la asociación familiar y a su vez será quien mantenga los perfiles actualizados de cada aspirante a un cargo o sucesor de la directiva. Además de ser el conector de la directiva con toda la compañía y quien manejará los perfiles para cada puesto.

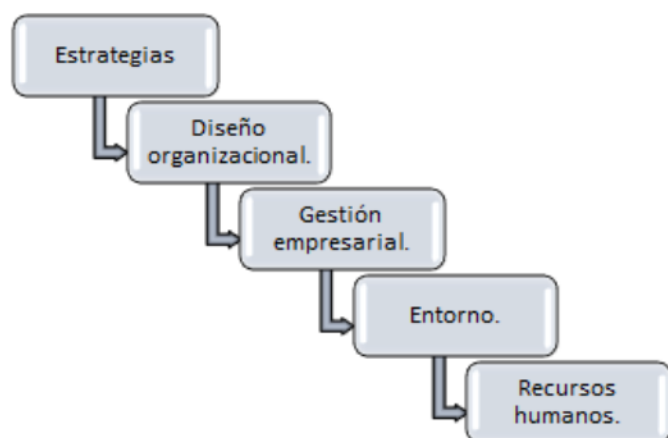


Figura 3. Factores para el plan de sucesión de la empresa familiar Ac Activa

Fuente: Elaboración propia.

En interés de poder identificar candidatos potenciales para la continuación de los puestos más significativos del emprendimiento, que van desde la dirección general, las juntas y los puestos departamentales, en la figura 4 se muestran las acciones que deben realizarse para que tanto directivos, familiares como trabajadores tengan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en lo interno del emprendimiento familiar Ac Activa.

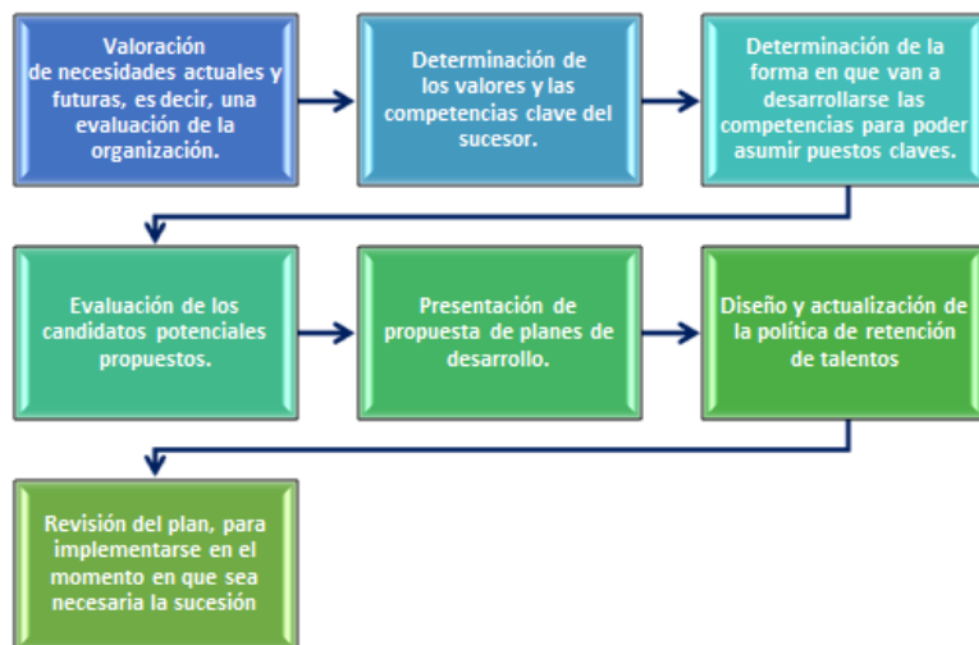


Figura 4. Acciones en el proceso de sucesión de la empresa familiar Ac Activa

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De los hallazgos de la investigación en cuanto al primer objetivo específico, se concluye que la Consistencia y la Confiabilidad del instrumento es Alta, con mediciones superiores a 0.81. El indicador KMO muestra resultados mayores a 0.71, indicio de una Fuerte Correlación entre las preguntas (ítems) de los respectivos instrumentos. El coeficiente de Esfericidad de Bartlett calculado demuestra que la matriz de correlación tiene la suficiente variabilidad para explicar a partir de las variables observadas el constructo.

En cuanto al segundo objetivo específico se pudo confirmar el modelo aceptado, que representa la percepción de la población encuestada sobre el proceso de sucesión del emprendimiento familiar en Guayaquil, evidenciado con el cálculo de los indicadores y confrontado con los índices de bondad del ajuste.

Con base en los resultados emanados del AFE y el AFC, se establecieron los factores para el plan de sucesión de la empresa y las principales acciones que deben establecerse en un plan estratégico a los fines de guiar la evolución, cambio discrecional y sostenibilidad de la compañía AC-Activa S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Andrade, J. N., Alarcón, M. E., y Gutiérrez L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5 (10), 4-5.
- Boyd, B., Botero, I. & Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335. <https://doi.org/10.3390/ijfs2040335>

- Cabanilla Guerra, G. E. (2020). Tipología del empresario ecuatoriano: impacto en la gestión de las pymes familiares. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 614-627. Recuperado de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35229>
- Camino, S. y Bermúdez, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. & Long, R. G. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multi-phase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Guran, T. (2015). Supervivencia de las empresas familiares. *Revista líderes*, 50-62. <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- Santamaria, E. J., y Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113. Recuperado de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, J., y Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. *CICAG*, 8 (2), 77-87. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028121>
- Rosignoli, G. (2016). La sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados. *Revista Empresarial*, 10(2), 9-14.
- Vanoni, G., Brito, M., Vasco, F., Brito, J., y Alfonso, J. (2018). *Empresas familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. UIDE.
- Tagiuri, R., & Davis J. (1992). Bivalent attributes of family firms. *Family Business Review*, 9 (2), 199-20.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 305-310.