

El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección

The successor in agricultural family companies, factors that influence their choice

O sucessor em empresas familiares agrícolas, fatores que influenciam sua escolha

Angélica María Sánchez Riofrío¹ 
Jenniffer Alexandra González Disintonio² 

Resumen

El objetivo de la investigación es determinar cuáles son las características que debe poseer el sucesor gerencial en las empresas familiares del sector agrícola en la zona costera del Ecuador. El estudio tuvo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, además se aplica un método inductivo y de campo. La variable que se estudia en la investigación es la caracterización del sucesor. Para recolectar la información requerida se realizaron encuestas dirigidas a gerentes-propietarios de empresas familiares activas del sector agrícola. Además, se aplicaron estadísticas descriptivas para determinar cuáles son los factores considerados como prioritarios para la sucesión gerencial. Dentro de los principales resultados, los predecesores consideran que su sucesor deberá 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.

Palabras clave: administración de empresas; sector agrícola; gestión; cultura corporativa; empresa familiar.

Recibido 2 de febrero de 2018; aceptado 5 de marzo de 2018

Para citar este artículo:

Sánchez, A. M. & González, J. A. (2018). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su selección. *Lúmina*, (19) 28 - 47. DOI: 10.30554/lumina.19.2682.2018

1 Universidad Espíritu Santo - Ecuador; EQ-LAB, Km 2.5 vía Samborondón
amsanche@uees.edu.ec; research@eqlab.ec - <http://orcid.org/0000-0001-9434-7328>

2 Universidad Espíritu Santo – Ecuador; Km 2.5 vía Samborondón
jennifergonzalez@uees.edu.ec - <https://orcid.org/0000-0001-5713-0285>

Abstract

The objective of this research is to determine the characteristics that the managerial successor must have in family businesses in the agricultural sector in the coastal zone of Ecuador. The study had a qualitative approach with a descriptive approach; in addition an inductive and field method is applied. The variable that is studied in the investigation is the successor characterization. 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. Among the main results, the predecessors consider that their successor should be responsible, have a university degree in Agricultural Engineering or Management, have between 4 to 7 years of experience in the company and be innovative.

Key words: business management; agriculture sector; management; corporate culture; family business.

Resumo:

O objetivo da pesquisa é determinar quais características que o sucessor gerencial deve possuir em empresas familiares do setor agrícola localizadas na zona costeira do Equador. O estudo tem uma abordagem qualitativa de escopo descritivo. Também foi aplicado um método indutivo e de campo. A variável estudada na investigação é a caracterização do sucessor. A fim de coletar as informações necessárias, foram realizadas pesquisas com os gestores proprietários de empresas familiares ativas no setor agrícola. Além disso, estatísticas descritivas foram aplicadas para determinar quais fatores são considerados prioritários para a sucessão gerencial. Dentre os principais resultados obtidos os antecessores consideram que o seu sucessor deve ser responsável, ter um diploma universitário em Engenharia Agrícola ou Administração, ter entre 4 a 7 anos de experiência na empresa e ser inovador.

Palavras-chave: administração de Empresas; setor agrícola; gestão; cultura corporativa; empresa familiar.

JEL: D1; M1; Q13.

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 & Ramírez, 2012). Las empresas familiares son más rentables debido a la rapidez para tomar decisiones y al compromiso con el núcleo familiar (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 sobrevive a la segunda y tercera generación (Romero, 2013). La transferencia de propiedad es el mayor desafío para las empresas familiares, cuando éste no se planifica dará lugar a problemas de adaptabilidad, falta de recursos humanos especializados y mala administración (Macías & Ramírez, 2012; Niebler, 2015; Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016).

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 & Tuan, 2014).

Un estudio realizado por Romero (2013) en Sinaloa, México y por Więcek-Janka, Mierzwiak, & 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 & Tangchitnob, 2015; Więcek-Janka *et al.*, 2016). Las empresas familiares, pertenecientes a 42 grupos económicos, contribuyen con el 90% de los ingresos por ventas en el Ecuador (Servicio de Rentas Internas, 2016). Además, éstas crean estabilidad en etapas de crisis, generan empleo y se expanden en tiempos adversos. Este tipo de empresas tienden a ser vulnerables a los problemas familiares y a las condiciones del mercado, dando lugar a una de las principales causas de fracaso, la continuidad después del cambio gerencial (Santamaría & Pico, 2015).

Se han realizado investigaciones previas sobre la sucesión en empresas familiares en diferentes industrias, pero no en el sector agrícola de la región costa del Ecuador. A través de los resultados se busca aumentar las posibilidades para que las empresas familiares continúen en el mercado y sigan contribuyendo a la economía mundial.

La investigación tiene como objetivo general determinar cuáles son las características que debe poseer el sucesor gerencial en las empresas familiares del sector agrícola en la zona costera del Ecuador. Para lograrlo, se desarrolla el marco teórico constituido con teorías, modelos y trabajos empíricos basados en la sucesión gerencial de empresas familiares agrícolas (Romero, 2013; Santamaría & Pico, 2015) y no agrícolas, los mismos

que fueron escogidos por el número de citas recibidas y por su relación con el contexto local. A continuación, se expone la metodología utilizada. Posteriormente, se muestran los resultados obtenidos y por último, las conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada.

1. Fundamentación teórica

1.1 Empresa familiar

La empresa familiar se define como aquella que está conformada por personas de una o más familias que poseen vínculos de parentesco, las mismas que tienen propiedad accionaria elevada, control en las decisiones y una gestión interdependiente en la sucesión (Goyzueta, 2013).

El inicio de una empresa familiar surge de la visión emprendedora por parte de los miembros de la familia (Evert, Martin, McLeod, & Payne, 2016). Su creación se basa, principalmente, de dos motivaciones que poseen un impacto duradero en las empresas: (a) ser su propio jefe; dejar la dependencia personal y tener el control; y (b) aprovechar las oportunidades. Además, una empresa familiar es aquella que asume el compromiso de transmitir el emprendimiento y diseña sus propias prácticas y políticas para fomentar la creación de espacios y cultura que seguirán de generación en generación (Teixeira & Carvalhal, 2013).

Este tipo de empresas no sólo ha sido una alternativa de empleo, sino que se aprovecha también de las estructuras familiares para realizar emprendimientos productivos con confianza, lo cual facilita las inversiones y financiamiento (Devins y Jones, 2015; Macías & Ramírez, 2012).

Las empresas familiares se caracterizan por presentar: (a) perspectivas a largo plazo; (b) continuidad del personal y de la empresa; (c) alta participación de familiares; (d) liderazgo familiar; (e) vinculación cercana con clientes; y (f) participación de generaciones posteriores (Petlina & Koráb, 2015).

1.2 Sucesión familiar

Por lo general, una de cada tres empresas familiares logra pasar a la siguiente generación exitosamente. Una de las causas, es no identificar oportunamente al sucesor para administrar la empresa (Gaona, De la Garza & Hernández, 2014). Asimismo, la mayoría de las empresas familiares no cuenta con una guía de refuerzos o planes estratégicos y realizan los traspasos improvisadamente (Santamaría & Pico, 2015).

La preocupación surge con el proceso de sucesión incluyendo la transmisión patrimonial, gerencial e ideológica al nuevo gerente para asegurar la expansión y estabilidad de la empresa. Este conflicto se maximiza de-

bido a la desaparición de empresas por traspasar a otras generaciones provocando la superposición de los valores, juegos de poder y análisis de las prácticas aplicadas (Makó, Csizmadia & Heidrich, 2016; Teixeira & Carvalhal, 2013).

Para Beltrán, Selem, & Argüelles (2014), al realizar un plan de sucesión se debe considerar lo siguiente: (a) identificar valores y competencias de la empresa; (b) considerar a todos los posibles sucesores; (c) desarrollar el capital intelectual; y (d) evaluar la situación actual y planificar según las necesidades futuras. También se debe considerar la confianza, su uso efectivo contribuye como un recurso para el éxito de la sucesión. Muchas empresas familiares logran una efectiva sucesión, principalmente por el compromiso de los miembros familiares; también, por una buena comunicación, visión común y la intervención de consultores externos (Henry, Erwee, & Kong, 2013).

Para realizar una correcta sucesión, se enfatiza la importancia del protocolo familiar. El cual se lo define como un acuerdo entre los socios familiares, y tiene como objetivo, regular la gestión y relaciones económicas entre la propiedad, familia y empresa (Chanaphan & Tangchitnob, 2015). Del mismo modo, se centra en definir compromisos entre los miembros que tienen participación accionaria en la empresa, para asegurar el crecimiento y continuidad de la misma en beneficio de las siguientes generaciones (Coronel & Gachet, 2013).

En un estudio realizado por Goyzueta (2013), menciona que el protocolo familiar debe disponer de los siguientes elementos: (a) valores para conservar; (b) perspectivas y desafíos; (c) filosofía; (d) estrategias; (e) políticas de financiación y dividendos; (f) sistemas de control, valuación y transferencia de acciones; (g) órganos de gobiernos; y (h) criterios para el ingreso de nuevos familiares.

Con respecto a las empresas familiares, la sucesión gerencial y la forma correcta de cómo realizarla, se han encontrado estudios empíricos, descriptivos y exploratorios dentro y fuera del país. En la tabla 1 se mencionarán los estudios más destacados en orden cronológico.

Tabla 1
Estudios empíricos, descriptivos y exploratorios
sobre una correcta sucesión familiar

Autor y año	País	Resultados
Cabrera y Martín (2010)	España	El éxito de la sucesión familiar radica en la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor, lo cual influye positivamente en el compromiso afectivo y también, sobre la implicación del predecesor en incluirse en la formación del sucesor.

Sandoval (2011)	México	Para lograr una sucesión exitosa se debe: dar apoyo y seguimiento a potenciales sucesores que estén en el camino profesional, los sucesores deben ser partícipes de la gestión de la empresa, identificar su visión, voluntad de cumplir y diseñar un plan de carrera para el sucesor.
Macías y Ramírez (2012)	Colombia	En la sucesión se debe considerar: realizar una planificación del relevo o sucesión gerencial, neutralización de conflictos de intereses, capacitación y evaluación del desempeño del sucesor.
Saiz-Álvarez (2012)	España	Un factor decisivo para que la empresa familiar tenga éxito en su sucesión es la firma de un protocolo familiar: planificación previa.
Coronel y Gachet (2013)	Ecuador	Para elegir con éxito al sucesor gerencial se debe: medir constantemente el desempeño, identificar si los objetivos a futuro del sucesor son los mismos o parecidos a los de la empresa y el sucesor debe ser proactivo.
Romero (2013)	México	El tiempo mínimo que el sucesor debe trabajar con el predecesor es de un año aproximadamente. En ese tiempo, el sucesor ha conocido el manejo interno de la empresa, cómo tomar decisiones administrativas y el manejo de clientes.
Flores y Vega (2014)	México	Los factores claves de la sucesión familiar es la actitud del sucesor referente al estilo de liderazgo, el cual debe ser democrático, tomar decisiones y resolver conflictos de manera justa y equitativa.
Fernández-Aráoz, Iqbal, y Ritter (2015)	Estados Unidos	Existen tres pasos para un proceso de sucesión disciplinado. Etapa 1: Información sobre la sucesión por parte del propietario y un análisis de posibles resultados. Etapa 2: Identificación y evaluación de candidatos. Etapa 3: Establecer un programa entre seis a doce meses y seleccionar un equipo de dirección superior para llevar controles al sucesor.
Santamaría y Pico (2015)	Ecuador	Los factores estratégicos que influyen en la dinámica empresa-familia son: planes a medio plazo, estrategia administrativa, liderazgo, formación académica y autoridad.
Aira (2016)	Venezuela	Aspectos necesarios para que el sucesor administre con éxito la empresa familiar: proactividad, capacidad de tomar decisiones, personalidad y conocimiento sobre la actividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados en la tabla

1.3 Teoría de la Agencia (TA)

La relación que existe entre el predecesor y sucesor es explicada por la TA, esta relación es primordial para el éxito de la sucesión en empresas familiares (Cruz, Paz, & Camacho, 2017).

La TA ha sido utilizada en el campo de la economía financiera y gobierno corporativo, teniendo como objetivo analizar y explicar de qué manera los

dueños de las empresas y el agente se vinculan (Ganga, Quiroz, & Maluk, 2016). Jensen y Meckling (1976) definieron la TA como un contrato entre dos partes: empleador, llamado el principal; y el gestor, el agente. El principal debe confiar el negocio a un mandante, con el que tendrá utilidades dispares e información asimétrica (Mitnick, 2013).

Ambos buscan maximizar la utilidad, sin embargo, el agente no siempre trabajará a favor de los intereses del principal, ocasionando costos residuales, de control y vinculación. De acuerdo a la teoría, no es posible que existan costos cero para asegurar la asimetría de intereses. No obstante, las empresas familiares pueden disminuir estos costos debido a que sus intereses, por lo general, están alineados por ser parte de la misma familia (Chanaphan & Tangchitnob, 2015).

En una revisión de la literatura realizada en Costa Rica, Ochoa, Prieto, & Arroyo (2012) sostienen que la TA tiene dos enfoques: normativo y positivo. El normativo se centra en los incentivos para conseguir que el agente adopte actitudes parecidas al principal. Por otro lado, el enfoque positivo se refiere al control y coordinación aplicada a la gestión de las empresas y directivos. Este enfoque analiza los comportamientos reales de las organizaciones y proporciona fundamentos racionales que explican ciertas formas de organización observables y de financiación en el mundo real. Desde este enfoque, el capital intelectual ha sido considerado como instrumento fundamental para la eficiencia de la organización.

Los precursores de la TA consideraron que el centro de esta teoría es la relación entre el principal y el agente, los cuales han tenido muchas desavenencias que se pueden sintetizar en tres variables: (a) motivación: o incentivos que conllevan a conflictos de intereses, (b) riesgo, (c) información: insuficiente y heterogénea (Ganga *et al.*, 2016). El poder es otorgado del principal al agente, por ende el nivel de riqueza que el principal obtenga de la gestión del gestor profesional es incierta (Mitnick, 2013).

1.4 Factores que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector agrícola

Existen varios factores que se identifican en la literatura revisada sobre la sucesión gerencial en las empresas familiares, en la tabla 2 se proporcionan los más destacados. Las investigaciones de la literatura se encuentran ordenadas alfabéticamente de acuerdo al apellido de los autores.

Tabla 2
**Factores que se destacan en la sucesión
gerencial en empresas familiares**

Factores Autores	Profesio- nalización	Experien- cia	Liderazgo	Persona- lidad	Espíritu Empren- dador	Estrate- gias y planes	Unidad familiar
(Aira, 2016)			X	X			X
(Araya, 2012)	X	X	X	X			
(Barroso, 2014)	X		X		X		
(Cruz et al., 2017)	X	X		X			
(Daspit, Holt, Chrisman, y Long, 2015)	X	X		X			
(Makó et al., 2016)	X		X				
(Nairobi, 2017)	X	X					
(Petlina y Koráb, 2015)	X		X	X			
(Sandoval, 2011)	X	X	X				
(Santamaría y Pico, 2015)			X			X	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados en la tabla

Después de revisar la literatura se identifican tres factores que más se repiten en los artículos revisados, los cuales se detallan a continuación.

1.5 Profesionalización y formación del sucesor

El profesional es aquel que realiza sus trabajos y responsabilidades en base a los conocimientos aprendidos a través de sus estudios académicos. En la empresa familiar, el profesionalismo se lo maneja de manera empírica, basado en la armonía y liderazgo; asimismo, da lugar a realizar delegaciones. Para realizar dichas delegaciones, el fundador/dueño de la empresa familiar determina criterios en los que se debe basar y el primordial, es la formación académica del empresario (Aira, 2016).

El liderazgo y la autoridad, junto con la formación del sucesor, permiten que el actual dueño gestione a futuro su empresa, basada en sistemas de información, formación y administración, planificar la sucesión, disminuir los riesgos de fracaso de la sucesión y generar resultados esperados (Santamaría & Pico, 2015). Se debe agregar que, la formación académica brinda las oportunidades para obtener importantes destrezas, aprender y crecer dentro de la empresa familiar (Gaona *et al.*, 2014).

Las empresas familiares muestran poco interés en contratar personal no familiar debido a que pueden perder el control de la empresa y a la posible existencia de conflictos de intereses. Por lo tanto, los miembros familiares

buscan profesionalizarse en carreras y estudios relacionados a la actividad de la empresa, así, se mantiene a los familiares en altos cargos como la gerencia, directivos o jefaturas (Barroso, 2014).

Por otro lado, el profesionalismo se relaciona con la preparación próxima, la cual se da desde que el sucesor entra a la universidad hasta que se incorpora a la empresa familiar. Se debe orientar al sucesor para que sus estudios se adecuen a las características de la empresa, pero sin quitarle el derecho a la libre elección (Puig-Castán, 2016).

1.6 Experiencia del sucesor

La relación entre el predecesor y el sucesor es primordial por lo que afecta directamente en la habilidad, del primero, para formar, enseñar y transferir todos sus conocimientos sobre la empresa, al segundo (Romero, 2013).

El contacto desde temprano con la empresa familiar y la vivencia cercana con una familia empresarial representan una escuela de vida, donde desde temprana edad los conocimientos, actitudes y valores se transmiten al sucesor, transmisión que no podría ser la misma si no se contara con ese entorno familiar empresarial. Esto corresponde con actividades como: conocer el manejo de los clientes, cómo hacer negocios y alianzas estratégicas. El sucesor debe equilibrar los conocimientos teóricos aprendidos en el colegio y la universidad con los conocimientos prácticos, producto de la experiencia (Barroso, 2014).

En efecto, el objetivo de compartir y orientar la experiencia permite al sucesor crecer en base a sus preferencias, actitudes y creencias; además, los ayuda a la formación de carácter. Cabe recalcar que, la adquisición de virtudes humanas es un proceso lento, sólo se puede avanzar gracias a la repetición de sus actos propios (Sánchez-Riofrío & Arévalo-Silva, 2016). La experiencia va ligada a la preparación remota, la cual consiste en la participación del sucesor en la empresa aproximadamente desde los 18 años o antes de entrar a la universidad (Puig-Castán, 2016).

1.7 Liderazgo

El liderazgo es una agrupación de habilidades de una persona que influye en la manera de actuar o pensar de otra persona. Es por esto que, es reconocido como un fenómeno relacional y social, resultado de la interacción. Los objetivos se orientan hacia: (a) adaptar el sistema a su ambiente o entorno por medio de la movilidad del poder entre sus miembros; (b) interpretar las expectativas y visiones colectivas de los agentes; (c) reconocer las habilidades individuales para incentivar la diversidad personal; y (d) a través de la comunicación, generar contextos en donde se incentive la innovación y creatividad (Contreras & Castro, 2013).

El sucesor debe prepararse para cumplir funciones de un puesto que aún no existe y para una época que no se puede prever acertadamente. Las empresas tienden a cambiar con rapidez, los sucesores además de prepararse y educarse para administrar la empresa, deben estar atentos para la planificación y rehabilitación estratégica y la continuidad de la empresa durante su gestión. Es importante reconocer que, un líder es comunicador, visionario, motivador, debe identificar oportunidades en donde los demás no las pueden ver, y cumplir con los objetivos. Pero también, debe ser soporte y apoyo para los accionistas y demás miembros (Gaona *et al.*, 2014).

El tipo de liderazgo que se describe como característica del sucesor, suele ser el demócrata. Se escoge este tipo de liderazgo porque de acuerdo a la literatura revisada en sucesión de empresas familiares (Flores & Vega, 2014) se relaciona más directamente con las siguientes características: escuchar opiniones e ideas de los demás, aceptar las decisiones tomadas, valorar las buenas relaciones y en caso de existir conflictos, se debe calmar a los involucrados y resolver los problemas de manera justa y equitativa.

2. Metodología

El estudio tuvo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, además se aplica un método inductivo y de campo. La investigación tiene un enfoque no experimental, de diseño transversal. El uso y la recopilación de los datos fueron autorizados a realizarse el tercer trimestre del año 2017. La variable que se estudió en la investigación es la caracterización del sucesor de la empresa familiar agrícola. Para determinar el perfil del sucesor, se debió conocer cuáles son los factores que el predecesor considera necesarios para traspasar la gerencia de la empresa a la siguiente generación; los factores se los identificó mediante revisiones literarias, un *focus group* y finalmente, con una encuesta. La relación entre ambos es explicada por la teoría de la agencia, que fue descrita en el marco teórico.

Para definir la muestra se utilizó una base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Esta institución es el máximo organismo que administra y regula las actividades de las empresas de acuerdo a las leyes vigentes del Ecuador (SCVS, 2018). La base de datos utilizada estaba compuesta por empresas agrícolas nacionales registradas y se filtraron las empresas de la región costa, cuyo RUC empezaba con "09", y que estén "activas" en la actualidad. La población total fue de 343 empresas agrícolas costeras, el nivel de confianza fue del 95%, el nivel de significancia del 5% y el error muestral del 10%; la muestra dio como resultado 75 empresas familiares agrícolas. Las características de las empresas familiares encuestadas fueron: (1) pequeñas y medianas empresas, (2) menos de 250 trabajadores, (3) organigrama vertical y (4) que pertenezcan al sector agrícola costero (ver tabla 3).

Primero, se realizó un *focus group* mediante entrevistas a siete dueños propietarios de empresas familiares agrícolas de la costa, a los cuales se les realizaron cuatro preguntas basadas en los factores descritos en el marco teórico. La finalidad de esta prueba era construir una encuesta definitiva para probarla en la muestra final. El índice del alfa de Cronbach de la escala fue de 0,986. Esto demuestra una alta confiabilidad en la escala empleada en el formulario. Este coeficiente podría ser considerado muy elevado y demostrar duplicación innecesaria de información (Streiner, 2003). Sin embargo, en el *focus group* que realizamos, consultamos a los entrevistados y nos sugirieron que incluyamos todas las opciones de la encuesta final pues, debido al contexto ecuatoriano, se podrían malinterpretar las definiciones de las características escogidas (Ver Apéndice A).

Segundo, basados en los hallazgos preliminares tanto del *focus group* como de la literatura, se realizó una encuesta como herramienta de investigación, la misma que fue aplicada a la muestra final de 75 empresas. La encuesta fue basada en los factores: personalidad, profesionalización, liderazgo y experiencia del sucesor. Y consistía en escoger 3 características por factor, enumerándolas del 1 al 3 según el orden de importancia. La número 1 era para aquella característica que consideraban menos importante y la número 3, aquella con más importancia (ver apéndice A).

Para determinar cuáles son los factores que destacaron en la encuesta, se utilizaron las metodologías desarrolladas en investigaciones realizadas por Aira (2016) y, Santamaría & Pico (2015). Primero se basó en las medias y desviaciones típicas para identificar cuáles son las variables que se repiten con mayor frecuencia. Posteriormente, se verificaron los resultados por medio del número de veces que cada encuestado eligió una característica. Así, se confirman los dos resultados y de alguna forma se comparan las diferentes elecciones de los encuestados.

3. Contexto del estudio: agricultura en el Ecuador

El Ecuador es considerado un país diverso por su flora y fauna. Se destaca por los recursos naturales que posee, es por esto que se protegen los derechos de la naturaleza, se promueve la sostenibilidad ambiental y territorial. Adicional, sobresalen varios productos de consumo interno: azúcar, maíz y arroz. Así como también, los principales productos que se destinan para las exportaciones, como el brócoli, palma africana, banano y cacao (Pro Ecuador, 2016).

El sector agrícola pertenece a una gran parte de la estructura económica del Ecuador debido a su geografía, indicadores de soberanía alimentaria y de empleo. Las empresas pertenecientes a este sector están ligadas con

su capacidad por la exigencia demandada por el mercado y el aprovechamiento de los recursos naturales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura & Pesca, 2016).

El Ecuador considera a la producción agrícola como la piedra angular en el desarrollo rural, la misma que es orientada a los sectores comerciales competitivos, fortalecer la tecnología, ayudar al bienestar de los agricultores y sus familias, modernizar el sector, incentivar las exportaciones y productos con alto valor. Además, el gobierno promueve las actividades agropecuarias de las pequeñas y medias empresas (PYMES) por medio de préstamos preferenciales para aumentar la productividad y financiamiento (Banco Central del Ecuador, 2016).

En la región Costa se encuentran las provincias con mayor superficie agropecuaria, específicamente en Manabí, Guayas y Esmeraldas (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura & Pesca, 2016). Debido a la importancia de esta región en el sector agrícola del país, la muestra final está conformado por empresas de la región costa.

4. Resultados y discusión

En la tabla 3 se presenta una caracterización de las empresas analizadas en este estudio.

Tabla 3
Características de las empresas encuestadas

Factor	Muestra analizada
Edad	Mayor a 5 años
Tipo de actividad económica	Agrícola
Tamaño	Pequeñas y medianas empresas (menos de 250 trabajadores)
Número de generación del gerente- propietario	Primera y segunda generación
Región	Costa
Estado legal (Activo: en funcionamiento o Pasivo: dejó de funcionar)	Activo
Tipo de compañía (Sociedad Anónima o Responsabilidad Limitada)	Sociedad Anónima

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Mediante el análisis de medias, se reconocen aquellas características que fueron consideradas como prioritarias para los encuestados, gerentes-propietarios, de la empresa familiar. Para escoger las características más importantes por cada factor, el encuestado calificó del 1 al 3 dependiendo su importancia (revisar metodología y apéndice A). En la columna “suma” de la tabla 4 se sumaron las calificaciones de todos los encuestados para cada característica. La que presenta mayor valor corresponde a la más votada.

Tabla 4
Estadísticos descriptivos de las variables

Factores	Características	Suma	Media	Desviación estándar
Personalidad	Responsable	165	2.20	0.94
	Tenaz	43	0.57	0.96
	Tolerante	27	0.36	0.69
	Honesto	96	1.28	1.16
	Proactivo	119	1.59	0.99
Profesionalización	Es necesario un título de bachiller y la experiencia de trabajar con la familia.	63	0.84	1.04
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	114	1.52	0.98
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	150	2.00	1.12
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	33	0.44	0.84
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	86	1.15	1.16
Experiencia	Ninguna	19	0.25	0.62
	1-3 años	150	2.00	0.90
	4-7 años	160	2.13	0.64
	8 en adelante	121	1.61	1.10
Liderazgo	Comunicador	91	1.21	1.11
	Generador de ideas	129	1.72	1.11
	Arriesgado	63	0.84	1.00
	Innovador	134	1.79	1.12
	Autoritario	33	0.44	0.92

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

En el factor de personalidad, sobresale la responsabilidad como característica clave del sucesor con promedio de 2.20, seguida de la proactividad y la honestidad con 1.59 y 1.28 en promedio respectivamente. Se espera que el sucesor actúe con ética al momento de tomar decisiones y, en caso de cometer errores, asumir las consecuencias. También, que tenga iniciativa y pueda anticiparse a futuros problemas.

En el factor profesionalización, los propietarios consideran necesario que el sucesor tenga un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola con un promedio de 2.00; es decir, el título debe ser enfocado a la actividad de la empresa. Como segunda característica, consideran que el sucesor tenga un título universitario enfocado en Administración con un promedio de 1.52; es decir que el sucesor debe tener los conocimientos administrativos como bases para dirigir las actividades en la empresa.

En el factor experiencia, los propietarios sugieren que el sucesor haya trabajado en la empresa familiar entre cuatro a siete años, teniendo esta característica 2.13 de promedio. Se considera que en ese tiempo el suce-

sor puede tener una visión clara de los objetivos de la empresa, aprender la toma de decisiones, conocer las estrategias claves y tener relaciones cercanas con los clientes, proveedores y el personal.

En el factor de liderazgo, ser innovador sobresale como característica principal, con un promedio de 1.79. Los predecesores piensan que si su sucesor es innovador, obtendrá contribuciones novedosas, aplicaciones en el mejoramiento de procesos y reducción de costos. Además, los predecesores esperan que el sucesor pueda superar a la competencia, mantenerse líder en el mercado y establecer formas de mantener márgenes de utilidades, que garanticen el éxito a largo plazo. En la actualidad, la competencia es agresiva y esta característica ayuda a la sobrevivencia y perdurabilidad de la empresa.

Para verificar los resultados de las medias, se procedió a medir las variables por medio del número de veces que cada encuestado las eligió, los resultados se muestran en la tabla 5. El orden de importancia de las características fueron las mismas en los factores de personalidad, experiencia y liderazgo.

Tabla 5
Número de veces que fueron escogidas las variables

Factores	Características	Repetición
Personalidad	Responsable	70
	Tenaz	24
	Tolerante	18
	Honesto	48
	Proactivo	65
Profesionalización	Es necesario un título de bachiller y la experiencia de trabajar con la familia.	36
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	63
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	62
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	20
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	44
Experiencia	Ninguna	13
	1-3 años	73
	4-7 años	75
	8 en adelante	64
Liderazgo	Comunicador	48
	Generador de ideas	59
	Arriesgado	38
	Innovador	63
	Autoritario	17

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

En el factor de profesionalización, se destacó que los propietarios consideran que el sucesor tenga un título universitario en Administración. Aunque

la variación no fue significativa, convierte a esta característica también como importante a considerar cuando se realice la sucesión gerencial. Cabe mencionar que los resultados presentados aquí coinciden con algunos trabajos sobre la sucesión en empresas familiares (Aira, 2016; Flores & Vega, 2014; Santamaría & Pico, 2015).

5. Conclusiones

De acuerdo a la evidencia presentada se identifica que, los predecesores consideran que, la responsabilidad, el ser innovador, tener un título en Ingeniería Agrícola o en Administración y tener entre 4 a 7 años de experiencia, son factores que necesariamente debe tener el sucesor para poder asumir la administración de la empresa familiar.

Es así que los sucesores deben poseer los conocimientos básicos del funcionamiento de la empresa para implementar estrategias a corto y largo plazo utilizando los recursos disponibles, lograr mayores márgenes de ganancias, innovar, realizar inversiones, diversificarse de acuerdo a la situación económica y política de la actualidad, y dar un entorno de estabilidad al núcleo familiar y a los colaboradores.

Además de los estudios universitarios, es importante que el sucesor trabaje con el predecesor en su empresa, porque así, el sucesor va ganando experiencia en el campo y la forma de hacer negocios, lo que facilitará los cambios oportunos que se consideren necesarios. Las capacitaciones internas que reciba el sucesor deben ser específicas, es decir, involucrarse directamente los estados financieros, estrategias financieras, relaciones bancarias, negocios con proveedores y clientes.

Estos parámetros servirán para solucionar la disyuntiva que tiene el patriarca o la matriarca del negocio al momento de escoger entre sus hijos quién tendrá las características idóneas para que la empresa familiar logre sobrevivir más de tres generaciones. Esta decisión no sólo se debe encaminar por el afecto sino también por las características propias del negocio para tener un desarrollo sustentable en el tiempo.

Debido a la falta de estudios sobre la sucesión de empresas familiares en el sector agrícola, este trabajo es una primera aproximación para investigaciones más complejas. En Ecuador, y en Latinoamérica en general, el sector agrícola y agroindustrial representan una fuente muy importante de ingresos. También, se recomienda profundizar la importancia de la planificación en la sucesión empresarial. Según las entrevistas realizadas, este elemento no suele ser considerado por los actuales directivos de las empresas familiares agrícolas en Ecuador. Esperamos que este trabajo despierte el interés de los académicos en *agribusiness* y *management* pues todas las aportaciones que se puedan realizar sobre estos temas

contribuirán de manera significativa a la consolidación de su estudio y su aplicación en el entorno Latinoamericano.

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. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=116176087&lang=es&site=ehost-live>

Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Revista Tec Empresarial*, 6(2), 29–39. Retrieved from http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527

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., & Argüelles, M. (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración E Informática*. Retrieved from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>

Cabrera, M., & Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111–128.

Chanaphan, N., & Tangchitnob, J. (2015). Enhancing family business successor's ability and motivation. *International Conference of Technology, Management and Social Sciences*, 15(1), 29–30. Available at: <http://ijoes.vidyapublications.com/paper/Vol16/13-Vol16.pdf>

Contreras, F., & 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., & 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. Retrieved from <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2770>

Cruz, L., Paz, C., & 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., & 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., & Jones, B. (2015). *Review of family business research on succession planning in the UK. National Review, Erasmus+ INSIST Project, Leeds: Leeds Beckett University*. Retrieved from https://uni-bge.hu/szervezetiegyssegek/KANCELLARIA/PALYAZATIRODA/dokumentumok/INSIST/INSIST_IO1_National-Report_UK.pdf

Evert, R., Martin, J., McLeod, M., & 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-Aráoz, C., Iqbal, S., & Ritter, J. (2015). Leadership lessons from great family businesses. *Harvard Business Review*, 93(4), 82–88. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Flores, V., & 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. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2499685>

Ganga, F., Quiroz, J., & Maluk, S. A. (2016). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de la agencia (TA)? *Revista Ciencias Sociales Prisma Social*, 15(5), 685–707. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744533019>

Gaona, L., De la Garza, S., & Hernández, R. (2014). El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(3), 57–67.

Gómez, E., & Tuan, W. (2014). Family firms and brand products in Malaysia: Originality, productivity and sustainability. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 32(1), 76–98. Retrieved from <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/cjas/article/view/4597/5029>

Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87–132. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>.

Henry, M., Erwee, R., & 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. Retrieved from <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=FAMILY+BUSINESS+SUCCESSION+-+TRUST+AND+GENDER+ISSUES+IN+FAMILY+AND+NON-FAMILY+SUCCESSION&btnG=&lr=>

Macías, V., & Ramírez, D. (2012). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Revista Criterio Libre*, 9(15), 193–212. <https://doi.org/ISSN 1900-0642>

Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2016). Sucesion 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 gestion institucional. *Rendición de Cuentas 2016*, 7–12. Retrieved from <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>
- Molina-Ycaza, D.E. y Sánchez-Riofrío, A.M. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4 (2), 21-36.
- 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. Retrieved from http://ijebmr.com/uploads/ART_01_01.pdf
- 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*.
- Ochoa, M., Prieto, M., & Arroyo, A. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35–48. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v3i2.486>
- Petlina, A., & 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. Retrieved from <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. Retrieved from <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/58892>
- 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.
- Saiz-Álvarez, J. (2012). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 1(42), 380–387.
- Sánchez-Riofrío, 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. Retrieved from <http://www.revistaincae.com/revistas/>
- Santamaría, E., & 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. Retrieved from http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383
- Streiner, D. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- SCVS (2018). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Disponible en: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

Servicio de Rentas Internas. (2016). Conformación de los grupos económicos y su comportamiento tributario. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/de/335>

Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 22(5), 854–874. Retrieved from <http://estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N05/v22n5a03.doc.pdf>

Więcek-Janka, E., Mierzwiak, R., & 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>

Apéndice A

Encuesta final

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son los factores (características) que debe poseer el sucesor gerencial en las empresas familiares del sector agrícola en la zona costera del Ecuador.

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

Tabla 6
Modelo y fuente de la encuesta

Factores	Características	Fuente
Personalidad	Responsable	(Araya, 2012; Cruz et al., 2017; Więcek-Janka et al., 2016)
	Tenaz	(Daspit et al., 2015; Goyzueta, 2013)
	Tolerante	(Devins y Jones, 2015; Petlina y Koráb, 2015)
	Honesto	(Coronel y Gachet, 2013; Makó et al., 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 et al., 2016)
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	(Coronel y Gachet, 2013; Petlina y Koráb, 2015; Teixeira y Carvalhal, 2013; Więcek-Janka et al., 2016)
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	Focus group
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	(Araya, 2012)
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	(Cruz et al., 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 et al., 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 et al., 2016)
	Innovador	(Petlina y Koráb, 2015; Romero, 2013)
	Autoritario	(Araya, 2012; Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Santamaría y Pico, 2015)

