

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

¿Cómo influye el estilo de liderazgo del fundador de una empresa familiar en el diseño del plan de sucesión en mercados emergentes?

**Rafael Sebastián Jiménez Torres
Misael Leandro Gomezcoello Cuesta**

Fabrizio Noboa S. PhD, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, Mayo 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

¿Cómo influye el estilo de liderazgo del fundador de una empresa familiar en el diseño del plan de sucesión en mercados emergentes?

Misael Gomezcoello & Rafael Jiménez

Fabrizio Noboa S. PhD

Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PhD

Decano del CAD

.....

Quito, Mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Rafael Sebastián Jiménez Torres

C. I.:1715388110

Firma:

Nombre: Misael Leandro Gomezcoello Cuesta

C. I.: 2000072468

Lugar: Quito - Ecuador

Fecha: Mayo de 2013

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como principal objetivo establecer las características de liderazgo que debe asumir el fundador de una empresa familiar para formular un plan de sucesión. Mediante una investigación cualitativa, se evidenciará los diferentes estilos de liderazgo del fundador y cuáles son los más adecuados para el establecimiento de un plan de sucesión en mercados emergentes. Además este trabajo reúne tres casos de estudio de los cuales se obtienen conclusiones respecto a este tema: un caso de liderazgo efectivo en el plan de sucesión, un caso de liderazgo negativo, y un caso en el que se aproxima la sucesión.

Abstract

This document has the purpose to establish the leadership characteristics that must assume the founder of a family business to develop a succession plan. A qualitative research shows the different leadership styles of the founder and the most feasible to establish a succession plan in emerging markets. Additionally, this document presents three Ecuadorian Companies studied cases to find the best leadership style for this kind of market: a case of company that presents an effective leadership succession plan, a case of a company that presented a negative leadership, and a case of a company close to the succession process.

Tabla de Contenido

Introducción.....	8
Capítulo 1: Marco Teórico	10
1.1 Definición Empresas Familiares	10
1.2 La sucesión en las empresas familiares en Ecuador	12
1.3 Los estilos de Liderazgo.....	17
Capítulo 2: Metodología de Investigación	22
2.1 Investigación Crítico Social	22
2.2 Obtención de la información	22
2.3 Validez y credibilidad de la información	23
2.4 Esquema proceso de investigación - Empresa Familiar	24
Capítulo 3: Casos de Estudio	25
3.1 Empresa: Memorek S.A.	25
3.1.1 Investigación.....	25
3.2 Empresa: Import total.....	28
3.2.1 Investigación.....	28
3.3 Empresa: Textiles Padilla e Hijos Ltda.....	30
3.3.1 Investigación.....	31
CONCLUSIONES.....	34
Bibliografía	37
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	38
ANEXOS	39
Anexo 1: Preguntas bases para las entrevistas de estudio.....	39

Tabla de Figuras

Figura 1.1: Subsistemas de la Empresa Familiar 1	10
Figura 1.2: Dimensiones Culturales Ecuador 1	15
Figura 1.3: Esquema de la Investigación	24

Introducción

Entre el 70 y el 80 % de los grupos y empresas controladas por familias en América Latina, no lograrán llegar más allá de la siguiente generación de dueños empresarios. (Poza, 2010) Esto se debe a que la mayoría de empresas no planifican su sucesión, ni poseen un marco estratégico definido. La continuidad de la empresa familiar constituye un arduo desafío, que adquiere complejidad en mercados emergentes; factores como el liderazgo del fundador y la complejidad de la cultura organizacional generan gran impacto al momento de la sucesión.

Un estudio realizado por el IDE en el año 2007 revela que el 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares, lo que significa que el 51% del PIB es generado por estas empresas. De igual forma se aprecia que el 90% de las PYMES y el 100% de las microempresas son familiares. (Lucio Paredes, 2007)

En un contexto integral el 89% de las empresas ecuatorianas se categorizan como empresas familiares, este tipo de empresas figuran el 93% del empleo formal en el país; cifras no muy alejadas de países como Estados Unidos donde las empresas familiares representan entre el 80 a 95% de los negocios registrados y emplean a un 85% de la fuerza laboral de este país (Poza, 2010), o España donde el 85% de las empresas son familiares y emplean a un 70% de la fuerza laboral privada (IEFE , 2013), esto demuestra que la empresa familiar es un elemento fundamental de la actividad económica dentro de las economías libres. (Lucio Paredes, 2007)

Por tales motivos, este documento propone un análisis teórico del estilo de liderazgo del fundador en el plan de sucesión de empresas familiares en mercados emergentes: Ecuador. Ahora ¿Cómo influye el estilo de liderazgo del fundador de una empresa familiar en el diseño del plan de sucesión?

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Definición Empresas Familiares

Poza define a las empresas familiares como las empresas que controlan los miembros de las mismas familias o de familias socias de tal modo que influyen en la dirección estratégica de la compañía y tienen posibilidades de continuar de una generación a otra bajo el mismo control familiar (Poza, 2010). Esta definición abarca tres conceptos fundamentales que giran en torno a la interacción de la empresa y están correlacionados con la teoría de los subsistemas planteada por *John Davis*¹ y adaptados por Poza a la empresa familiar, estos subsistemas son la propiedad, la familia y la dirección o administración, este modelo enfatiza que la empresa familiar se entiende y se estudia mejor como un dinámico sistema social donde se alcanzan resultados mediante acciones reciprocas de los subsistemas.

FUENTE: FAMILY BUSINESS 3E - ERNESTO POZA

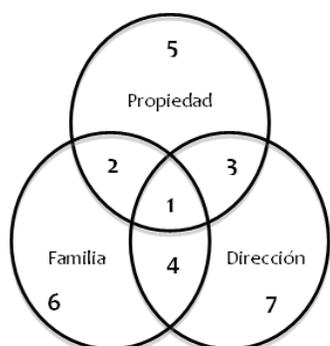


Figura 1.1:
Subsistemas de la
Empresa Familiar 1

¹ John A. Davis es profesor titular de la unidad de Gestión Empresarial en la Escuela de Negocios de Harvard.

Por otro lado Imanol Belausteguigoitia Rius agrega un aspecto más al concepto de empresa familiar y aseguran que la empresa familiar es una organización dirigida y operada desde una perspectiva diferente ya que el corazón de las familias está involucrado dentro de ésta. (Belausteguigoitia Rius, 2010). Ahora, como es evidente el manejo de una empresa familiar conlleva varias ventajas y desventajas únicas en este tipo de empresas y que las distinguen de las empresas convencionales.

Debido a la dinámica e interrelación entre subsistemas tenemos ventajas tales como, la orientación a largo plazo ya que no es necesario que genere utilidades a corto plazo para mantener contentos a sus accionistas, los competidores no tienen fácil acceso a la información de la organización, los miembros de la empresa se forman desde jóvenes y adquieren conocimiento del negocio, al no operar con un sistema burocrático rígido la empresa es capaz de tomar decisiones rápidas y se ajusta a cambios del entorno con facilidad y posee una mayor adaptación en los tiempos de crisis ya que permite reinvertir las utilidades.

Por otro lado debido a la alta interacción entre subsistemas pueden existir desventajas tales como la falta de una clara división de tareas, una estructura poco definida, nepotismo, manipulación familiar, mayor dificultad para atraer a directivos profesionales, discusiones familiares y enfrentamientos entre miembros de la organización y problemas de sucesión.

Dado que las empresas familiares poseen estas particularidades, muchas no superan la segunda y tercera generación, por lo que es importante comprender a

fondo los factores que ayudan a diseñar un proceso de sucesión exitoso en una empresa familiar.

1.2 La sucesión en las empresas familiares en Ecuador

Es evidente que la empresa familiar es una unidad de complejo manejo, sin embargo la prueba de fuego la atraviesan sus miembros cuando se planea su sucesión. La cultura ecuatoriana refleja gran importancia por la familia al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, Belausteguigoitia asegura que en este tipo de entornos los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados a la familia, conducta que suele transmitirse a la empresa, en la que se prefiere contratar a miembros de la familia y amigos cercanos, como consecuencia el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, en la que el dueño juega el papel de padre y a pesar del crecimiento de las empresas, estas modificaciones no le restan valor a los lazos familiares. (Belausteguigoitia Rius, 2010), este tipo de comportamientos tan propios de las empresas familiares convierten la sucesión en un proceso complejo y al fundador en un órgano fundamental para la perpetuidad de la empresa en el tiempo. La Real Academia Española de la Lengua determina que el termino sucesión hace referencia a la entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa; ahora la sucesión de una empresa en términos legales es la transmisión de la titularidad jurídica de una empresa o de una unidad productiva autónoma (La hora , 2013). La sucesión es un tema fundamental para el fundador de la empresa familiar, sin embargo aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias

las posibilidades de supervivencia (Handler, 1989). Por lo que para que ocurra esta transición exitosamente Belausteguigoitia propone un proceso de sucesión compuesto por cinco fases; diagnóstico, planeación, entrenamiento, transferencia y culminación, fases donde el perfil líder o fundador cumple un papel primordial a lo largo del proceso.

La fase diagnóstica, en esta primera fase el fundador observa a su alrededor y se pregunta, cuál es el futuro de su organización, si sus descendientes están interesados en el negocio, si vale la pena continuar con el negocio y cuantos descendientes cabrían en la organización, estos son algunos de los temas que se plantea el fundador al momento de planear la sucesión de la empresa, al mismo tiempo identifica los posibles candidatos, esta fase puede durar de dos a tres años y es un periodo de gran incertidumbre. (Belausteguigoitia Rius, 2010)

La segunda fase es a la planificación, en esta fase se elabora el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quiénes serán los sucesores, el involucramiento de sucesores es fundamental en esta fase, ya que si el plan es diseñado solo por el líder tiene mayores probabilidades de fracasar. (Belausteguigoitia Rius, 2010), El plan de sucesión para tener éxito debe presentar tres elementos claves, el diseño de la organización deseada, la definición de los perfiles de los futuros directores y el compromiso de la dirección hacia el plan, este último es el más importante ya que impulsara a los miembros de la empresa a diseñar el futuro deseado.

La tercera fase es la de entrenamiento, en esta fase se conoce las habilidades actuales de los sucesores y cuáles deberían tener al momento de asumir el liderazgo. (Belausteguigoitia Rius, 2010) , en esta fase los sucesores adquieren conocimientos esenciales del negocio y se desarrollan como perfiles profesionales para la empresa. Si esta fase no se ejecuta adecuadamente se puede echar a perder el proceso de sucesión, la falta de conocimientos administrativos, financieros y marketing suelen ser el “talón de Aquiles” de los sucesores jóvenes.

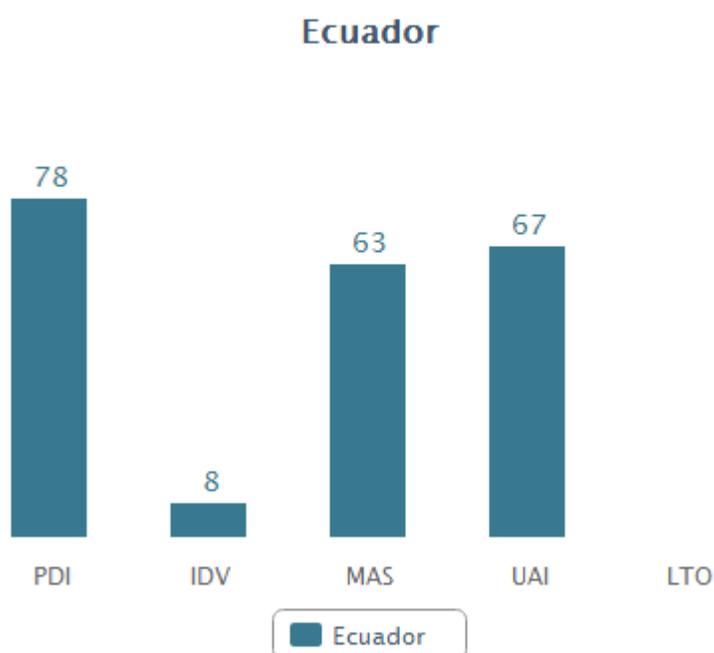
La cuarta fase es la de transferencia, en este periodo ambas generaciones comparten las decisiones entorno a la organización, aunque formalmente solo uno de ellos es el que ostenta el cargo de director general. En esta fase se debe completar el plan de comunicación, que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente trabajadores, accionistas, clientes y proveedores. (Belausteguigoitia Rius, 2010)

Por último la quinta fase, la fase de culminación, el proceso de sucesión no termina hasta que el fundador “entregue las llaves”, muchas veces pueden existir cambios o inconvenientes de última hora, como que el sucesor tenga problemas de adaptación frente a la nueva carga de responsabilidad. (Belausteguigoitia Rius, 2010). Muchas veces el fundador al no sentirse bien fuera de la compañía decide regresar, esto podría arruinar todo el proceso de sucesión, por lo que se debe contemplar.

Por otro lado, dentro del plan de sucesión existen conceptos difíciles de identificar a simple vista, pero que inciden en el éxito o fracaso de la sucesión

empresarial, la distancia de poder, el individualismo, masculinidad/feminidad, el control de incertidumbre y los mercados emergentes, definen el escenario donde se desenvuelve la empresa familiar y permiten establecer un panorama estratégico más claro. Datos estadísticos presentados por HofstedeCentre describen estos conceptos en el Ecuador.

Figura 1 .2: Dimensiones Culturales Ecuador 1



Dimensiones culturales: Ecuador FUENTE: <http://geert-hofstede.com/>

En la gráfica se muestra las puntuaciones del Ecuador en los distintos aspectos del comportamiento organizacional (las conductas se encuentran evaluadas sobre 100 donde a mayor puntaje, mayor es la presencia de esa conducta), la

distancia de poder (PDI) con 78 puntos pauta que el Ecuador es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas existen y reconoce esto como un hecho cotidiano, el individualismo (IDV) con 8 puntos postula al Ecuador como uno de los países con los resultados más bajos, es decir, se encuentra entre las culturas más colectivistas en el mundo, sólo superado por Guatemala, para los Ecuatorianos el sentido de pertenencia es muy importante, los conceptos de masculinidad/femineidad (MAS) muestran que el Ecuador es una sociedad impulsada por la competencia y el logro, esto contradice el estereotipo de que los latinoamericanos evitan el trabajo duro y a pesar de ser un país muy colectivista también se ve motivado por la competencia, por último el control de incertidumbre (UAI), en este aspecto Ecuador presenta una puntuación de 67, que es una puntuación alta, lo que significa que como país hace uso de varios mecanismos que buscan evitar la ambigüedad, las emociones se expresan abiertamente, la legislación es muy amplia y detallada y el conservadurismo social prevalece. (HofstedeCentre, 2013)

Por otro lado el término mercados emergentes es otro elemento clave para describir el entorno donde las empresas familiares ecuatorianas se desenvuelven. Hoskisson define mercados emergentes como países de rápido desarrollo económico, y cuyo gobierno promueve la liberación económica, mediante la creación de instituciones y sistemas.” (Eden, Hoskisson, Lau, & Wright, 2000), el perfil de Ecuador encaja en esta descripción ya que se ha caracterizado por promover el desarrollo de la industria nacional, lo que se ha visto reflejado en el PIB, que en 2012 tuvo un incremento del 5%. (Banco central del Ecuador, 2013), así mismo con la

arribo al poder de Rafael Correa, actual Presidente del Ecuador, se realizó un replanteamiento de la política y reestructuró las instituciones, se fomentando la industria nacional y la inclusión de sectores desplazados.

Ahora está claro que existen muchas variables a las cuales obedece la sucesión de la empresa familiar, sin embargo una de las más importantes y con mayor influencia es el perfil del fundador, de modo que estudiar su estilo de liderazgo es importante para identificar patrones de comportamiento que permitan el éxito de la sucesión.

1.3 Los estilos de Liderazgo

Lussier y Achua definen liderazgo como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio y añaden que el buen seguidor no es aquel que obedece al líder en todo, sino que el también aportan a su buen desempeño, por este motivo se dice que la influencia de líderes sobre seguidores es recíproca. (Lussier & Achua, 2009), ahora, cada estilo gerencial es un estilo de liderazgo distinto, y busca diferentes resultados dependiendo de los objetivos que el líder se plantee obtener. Poza destaca seis tipos de líder que se identifican en la empresa familiar, el líder monarca, el líder general, el líder embajador, el líder gobernador, el líder inventor y finalmente el líder Zar de la transición.

El líder **“Monarca”** no representa el personaje ideal para comandar el proceso de sucesión. Sus características hacen del proceso de sucesión algo muy complejo, sin un camino claro y poco favorable para la empresa. Este tipo de director

corresponde al papel de un rey o reina. La sucesión del poder por tal motivo casi siempre se la realiza después de su muerte. Van a la empresa por lapsos de 4-5 horas para revisar mails, hacer llamadas y cuestionar o revertir las decisiones tomadas en la empresa. Por lo general despide a jefes o gerentes muy capaces porque siente amenaza. Casi en su totalidad representan personas mayores de 65 años. Otra de las principales características es que han tenido el control, del negocio a lo largo de su vida, y sienten que eso debe seguir hasta su muerte. Cualquier tema relacionado con la sucesión no les gusta opinar y prefieren evadir esos temas. Es lastimoso porque no deja claro un plan de sucesión, y muchos de los conocimientos se van con el monarca a la tumba. El caos y un futuro incierto es lo que queda tras su muerte en la empresa y por ende las futuras generaciones deben estar preparados para esto. (Poza, 2010)

El líder “**General**” según Poza se caracteriza porque su decisión de retiro de la empresa, está vinculado a las políticas de la empresa. Este personaje se sujeta a esta norma, sin embargo no lo hace de la mejor manera: con deseo de volver. Es por eso que cualquier ineficacia de algún integrante de la empresa es motivo para su regreso a la compañía como “salvador”. Por tal motivo muchas veces termina siendo un “Monarca” ya que este regresa casi siempre a la empresa, evitando así un nuevo sucesor. Es importante que los sucesores de un “General” tomen estos lapsos de tiempo que él no está en la empresa, para realizar proyectos oportunos para su ejecución. Mediante este tipo de líder la empresa nuevamente encuentra serias dificultades en el proceso de sucesión. El camino para este proceso es desconocido.

Un tipo de líder de esta naturaleza no es la mejor opción para la empresa. Se deja muchos cabos sin atar, y el rumbo de la empresa es incierto. (Poza, 2010)

El líder “**embajador**” según Poza se caracteriza porque a su salida delega muchas de las responsabilidades a la futura generación o a otros miembros de la organización. Es decir preparan un campo, capacitando a las personas para que estos conozcan del negocio y así delegar y entregar actividades (a tal punto de entregar la dirección). Claro está, que el proceso de sucesión y capacitación a generaciones futuras es de vital importancia, para el buen funcionamiento de la empresa. Caso contrario, los problemas comienzan a aparecer tras el retiro del embajador, y este se verá obligado a regresar con título de general para solucionar y enrumbar nuevamente la empresa. Este tipo de líder se perfila como mejor personaje para el proceso de sucesión. Sin embargo la falta de establecer una fecha de retiro, hace que no se establezca un claro plan de sucesión. (Poza, 2010)

El líder “**gobernador**”: según Poza hace público la fecha de su retiro. Por tal motivo, dentro de la organización se establecen mecanismos y procesos eficientes para el proceso de sucesión. Como ya está establecida la fecha de su retiro, se planifica y se involucra a todos los actores administrativos de la empresa para adquirir conocimientos valiosos del director y estar preparados para su retiro. Este tipo de líder viene a concentrar en sí las características de un buen personaje del proceso de sucesión. Ya se establecen procesos y se da importancia al proceso de sucesión. (Poza, 2010)

El líder **“inventor”**: según Poza se caracteriza por ser un director creativo. Una vez que decide salir de la empresa, este director ya ha planificado previamente sistemas y manuales que ayudan a la siguiente generación a comprender el negocio. Una vez que sale de la empresa, y debido a su capacidad creativa forma otra empresa. Su antigua compañía goza de la oportunidad que este director otorga al estar en constante contacto con la empresa cuando esta lo necesite. Se perfila por lo tanto como una persona buena para el proceso de sucesión de la empresa. Ya se estructuran manuales y procedimientos para la hora de su salida. Por tanto viene a representar un líder importante para el proceso de sucesión. (Poza, 2010)

El líder **“Zar de la transición”**: según Poza se le puede conocer por la tarea difícil de sucesión a la que tiene que enfrentar su empresa como: líder. Representa tarea difícil, porque tras su puesto en la organización existen varias familias propietarias interesadas. Es decir existen varias generaciones y familiares, por las cuales debe dejar claro el proceso de sucesión. Por tal motivo es de vital importancia el dejar planteado claramente este proceso, caso contrario los choques entre familiares puede destruir la familia como la empresa. Por otro lado este tipo de directores, saben los riesgos que puede conllevar a la empresa, el hecho de que no exista una figura de poder a cargo de la compañía. Este tipo de líder tiene que asumir este reto, sin embargo si su capacidad hace que se plantee el adecuado proceso de sucesión, viene a ser un líder “pro” plan de sucesión. (Poza, 2010)

Ahora bien, debido a las particulares características de los mercados emergentes, existen estilos de liderazgo que podrían ser más eficaces a la hora de diseñar un plan de sucesión en empresas familiares en Ecuador.

Capítulo 2: Metodología de Investigación

2.1 Investigación Crítico Social

La investigación crítico social es un tipo de investigación cualitativa, enfocada en comprender y responder a las transformaciones sociales, a través de la identificación de pautas de conocimiento y condiciones sociales que contribuyen a la comprensión de la realidad. Es decir esta metodología de investigación tiene como finalidad evaluar un problema social y proponer una solución o cambio. (Robert Wood Johnson Foundation , 2013)

La investigación presentada por este documento exhibe como problema la ausencia de un plan de sucesión en una empresa familiar para su perpetuidad en el tiempo y la influencia ejercida por el líder al momento de planificar la sucesión, al mismo tiempo propone un estilo de liderazgo que permita implementar el plan de sucesión con mayor facilidad.

2.2 Obtención de la información

La investigación crítico social se basa en la obtención de información a través de entrevistas (Anexo 1) y observaciones. El papel de la entrevista es obtener información de análisis respecto al miembro focal del grupo social en análisis, por otro lado las observaciones permiten acceder a la información desde una perspectiva

externa (Quienes realizan la investigación). (Robert Wood Johnson Foundation , 2013)

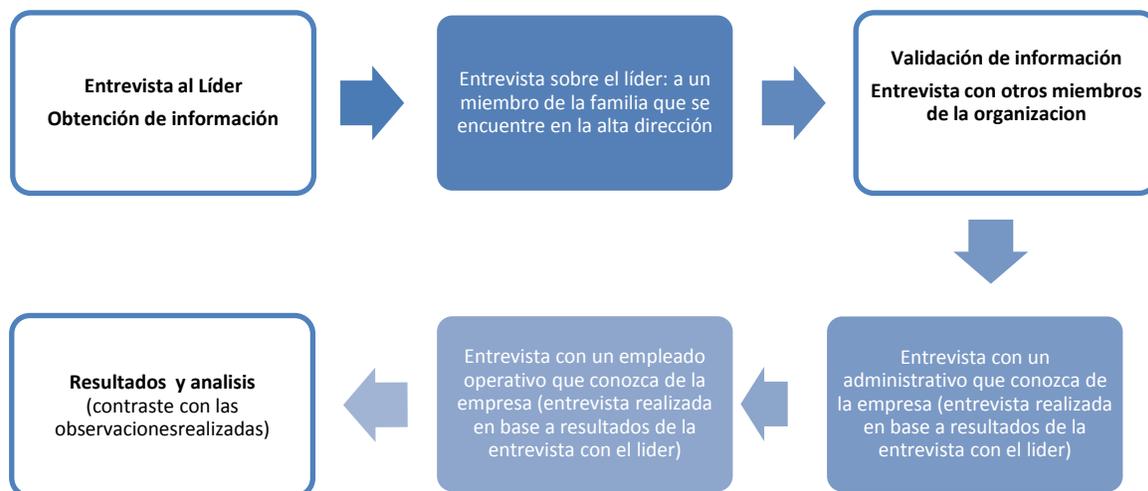
En la investigación presentada por este documento, la entrevista muestra resultados acerca de la centralización de poder, el planteamiento de un plan de sucesión, la dependencia del líder por parte de la empresa y el estilo de liderazgo que guía a la misma, así también observaciones respecto al entorno donde se desenvuelven los miembros de la empresa y su interacción.

2.3 Validez y credibilidad de la información

Para la investigación crítico social, Lincoln y Guba proponen varios métodos de verificación para los datos obtenidos, entre estos, el miembro de comprobación, método que se basa en justificar la información a través del dialogo con otros miembros del grupo social estudiado. (Lincoln & Guba, 1985). El método del miembro de comprobación es utilizado por la investigación presentada en este documento, lo que significa que verifica los datos obtenidos en las entrevistas y observaciones a través de la interacción con otros miembros del grupo social estudiado, en este caso la Empresa Familiar.

2.4 Esquema proceso de investigación - Empresa Familiar

Figura 1 3: Esquema de la Investigación



Capítulo 3: Casos de Estudio

3.1 Empresa: Memorek S.A.

Memorek, es una empresa dedicada al mantenimiento y restauración de automóviles Mercedes Benz, esta empresa a lo largo de su historia ha sembrado en la sociedad quiteña valores como la responsabilidad, la excelencia en el trabajo y el compromiso, valías que en la actualidad la han ubicado dentro de los primeros lugares en este sector comercial.

La empresa de carácter familiar, surge del sueño de Don Luis Jiménez en el año de 1987, debido a su apasionamiento por los automóviles. Actualmente la empresa es dirigida por Don Luis, y sus tres hijos, cuyo trabajo conjunto ha posicionado a la empresa dentro del mercado quiteño. Tras 25 años de experiencia una de las principales fortalezas estratégicas de la empresa ha sido la especialización en la marca Mercedes Benz, experiencia que se ve reflejado en cada automóvil, bajo la responsabilidad de la empresa, actualmente el liderazgo de la empresa se encuentra en el proceso de sucesión, momento clave para la perpetuidad de la misma.

3.1.1 Investigación

Memorek actualmente se encuentra cerca de afrontar la prueba de fuego para las empresas familiares, en los próximos años la sucesión del liderazgo se hará efectiva y la preocupación para el líder en torno al tema es evidente, sin embargo la investigación critico-social muestra que la empresa no ha determinado un plan de sucesión. Entre los factores que han dificultado la tarea se encuentran la carencia de manuales de políticas y procedimientos y un ambiente laboral muy informal, distintivo

en las empresas familiares latinoamericanas (la empresa se ha convertido en un segundo hogar para el líder). Por otro lado la entrevista con el líder denota la consciencia sobre la situación actual, la apertura a buscar el mejor camino para el bienestar de la empresa y la iniciativa a tomar medidas frente a esta situación, con el afán de reglamentar, organizar y estructurar la compañía. Vemos que el fundador juega un papel mucho más valioso en este momento dentro de la organización, ya que el futuro de la empresa y quienes la conforman está en sus manos.

La segunda entrevista realizada al Vicepresidente Ejecutivo (uno de los hijos del fundador) permite validar la información obtenida en la entrevista con el fundador. Sin embargo se hace hincapié nuevamente en la importancia de un asesoramiento objetivo, responsable y formal, expresando la necesidad de establecer un plan de sucesión.

El miembro de comprobación, la asistente administrativa, quien trabaja alrededor de 20 años en la empresa, corrobora lo expuesto por el líder, y también expone que sería un respaldo para la empresa en general, el hecho de que se establezca un claro plan de sucesión.

Las características presentadas por el líder/fundador de Memorek, corresponden al líder Zar de la transición, descrito por Poza, caracterizado por ser un líder pro-sucesión ya que bajo su liderazgo se encuentran varias familias, también este tipo de líder conoce certeramente los riesgos de la no existencia de una figura de poder a cargo de la compañía.

Existen tres familiares involucrados en la sucesión de Memorek, por este motivo es una difícil llegar a un consenso. Además como manifestó el líder en la entrevista, no

existirá un sucesor, sino que serán los tres hijos quienes se hagan cargo de la empresa, postura que revela la preocupación del líder por hacer prevalecer los lazos familiares.

Ahora, este caso posee una particularidad, si bien el líder es el dueño de la empresa, detrás de él, existe una figura primordial en la toma de decisiones y posee la última palabra (la esposa del líder/fundador); El Vicepresidente Ejecutivo, hijo del fundador, manifiesta: la última palabra la tiene mi madre, esto revela que la cónyuge, juega un papel fundamental para el plan de sucesión y tiene una influencia sobre el liderazgo de la empresa notable. Ahora, a pesar que el rol de líder es desempeñado por Don Luis Jiménez, la ejecución de las decisiones es una acción conjunta con su cónyuge, lo que podría determinar el futuro del plan de sucesión.

El fundador de Memorek diestramente manifestó que como líder, está bajo su responsabilidad el estructurar y formalizar el negocio de tal manera que la siguiente generación permaneciera unida amistosamente. Por la misma línea, planea asesorarse de gente docta en el tema, para plantear el mejor plan de sucesión posible. Junto con su esposa, es de vital importancia la institucionalización de la empresa, para asegurar un buen gobierno. Todos estos elementos corresponden a las características de un líder zar de la transición. Es por tanto la construcción de instituciones y la creación de legados capaces de normar la empresa, los elementos fundamentales que el líder de Memorek planea dejar como baluartes de la empresa familiar.

3.2 Empresa: Import total

Para este caso, se cambia cualquier información particular (nombre de la empresa, protagonistas y situaciones en las que se desarrollaron) por obvias razones legales y de privacidad.

La empresa Import familiar fue fundada en la época de los 80. Eran cuatro hermanos y una cabeza: el padre. En sus buenas épocas eran una de las empresas económicamente mejor posicionadas en el mercado quiteño. Dedicados a la importación de repuestos. Realmente vivían en momentos de auge económico: según una anécdota; los bancos en ese entonces, cuando necesitaban liquidez, pedían a la empresa x todo el dinero en efectivo, y estos le entregaban en bolsas. Era tal el éxito de esta empresa, que fueron ofrecidos para comprar dos bancos en aquellas épocas. El negocio funcionaba y rendía de la mejor manera.

3.2.1 Investigación

La investigación de esta empresa se realizó bajo diferentes parámetros de estudio; lastimosamente la empresa actualmente ya no existe, y por tal motivo el estudio se basó en una narración del caso, por parte de una persona cercana a los funcionarios de la empresa. Situaciones de índole personal, impidieron que la recopilación de la información se la realice a un protagonista de este caso. Por tales circunstancias la fuente es considerada de carácter primaria. Sin embargo como caso de estudio es importante. La empresa tuvo tal éxito que los “verdes” no faltaban. La gestión administrativa (realizada por dos miembros de la familia) fluía de muy buena manera. Al igual que la de los otros dos miembros encargados de la parte

operativa. Todo era bonanza en aquellas épocas para la empresa. Sin embargo ¿Qué pasó? Cuando el padre falleció no se había puesto atención a un plan de sucesión. Las cosas marchaban de manera espectacular, que este “pequeño y sin importancia” detalle se dejó para un segundo plano. Una vez que ya no existía la figura del líder en la organización, y no existía un plan de sucesión, las cosas cambiaron drásticamente. En una primera instancia los hermanos trataron individualmente de asumir el rol de liderazgo en la empresa: todos querían ser los líderes. Comenzaron así los roces entre ellos, y la falta de un acuerdo llevó a tomarse medidas legales. Se resolvió mediante la ley la división y repartición de todos los bienes de manera equitativa, en donde se encontraba también la empresa. La empresa y el patrimonio obtenido, fueron repartidos entre los miembros de la familia de la empresa. Un miembro de ellos, no satisfecho con la decisión, buscó mantener el control de la empresa. Las cosas poco a poco fueron empeorando, y la relación entre hermanos se iba destruyendo. Llegaron a situaciones extremas lo que conllevó al fin de la empresa. El equipo de trabajo que había antes con el líder, hacía que esa empresa fuera por buen camino. A pesar de la bonanza económica de esa empresa, la falta de liderazgo por parte del padre y de asumir responsablemente la tarea de establecer un claro plan de sucesión, llevó a que se acabe todo: la empresa y la familia. En este caso se estudia como el liderazgo del líder en la empresa familiar, juega un papel importante en el momento del plan de sucesión. Si el líder en una empresa familiar no se preocupa por dejar un plan de sucesión, es muy probable que la empresa no trascienda.

3.3 Empresa: Textiles Padilla e Hijos Ltda.

Textiles Padilla e Hijos Ltda., es una empresa de carácter familiar dedicada a la elaboración, fabricación, terminación y venta de telas; La empresa con ya más de 40 años, es la visión plasmada en realidad del Sr. Vicente Padilla Bonilla, quien se caracterizo por su pasión en los negocios y fuerte nexo familiar.

Vicente Padilla inicia en la industria textil como vendedor de la compañía Deltex, donde aprende y desarrolla habilidades dentro de la industria. Posteriormente con la finalidad de generar estabilidad a su hogar, funda conjuntamente con su esposa, Textiles Padilla e Hijos, involucrando y educando a sus hijos en el negocio desde muy temprana edad, destacando siempre que la unión familiar es la fortaleza de la empresa. Nueve años atrás, tras el fallecimiento del Sr. Vicente Padilla, el involucramiento de los hijos dentro de la empresa adquiere más importancia, las mujeres desarrollándose en áreas administrativas y organizacionales, mientras que los varones involucrados dentro de las áreas de producción, dirección y negocios, la dirección de la empresa es asumida por Vladimir Padilla, el tercer hijo de diez, quien lidera actualmente la empresa.

La empresa hasta el fallecimiento de su fundador producía 25000 kilos de tela y contaba con la colaboración de 10 empleados, hoy en día la empresa produce 185000 kilos de tela y cuenta con 80 empleados y se proyecta que la empresa para el año 2014 tendrá un crecimiento del 30%, produciendo aproximadamente 240000 kilos de tela y generando 18 empleos adicionales. Adicionalmente cabe recalcar que la empresa realiza de 10 a 12 capacitaciones anualmente, ya que es política de la

empresa formar talentos. Claramente el proceso de sucesión en este caso tuvo éxito, atravesando las fases de diagnóstico, planeación, entrenamiento, transferencia y culminación, ahora en la sucesión para la tercera generación se presentan nuevos retos a la sucesión, que permiten identificar con mayor claridad el perfil del líder en el proceso de sucesión.

3.3.1 Investigación

La visión de Vicente Padilla, fundador de Textiles Padilla e Hijos Ltda., siempre estuvo caracterizada por su carácter familiar, visión que se refleja en las políticas y procedimientos de la empresa, así como también en las palabras de sus predecesores. Santiago Padilla, Gerente del área de producción e hijo, comenta que su padre estableció que todo emprendimiento empresarial por parte de los miembros de la familia debe ser realizado en conjunto por lo menos hasta 50 años después de su defunción, palabras que reflejan la visión de mantener la empresa con carácter familiar por lo menos hasta la cuarta generación. Ahora, el primer proceso de sucesión por parte de Textiles Padilla e Hijos Ltda., le permitió a la segunda generación a cargo de la empresa (Hijos del fundador) aprender sobre los retos que conlleva la sucesión, enfrentando hoy en día nuevos retos en la planificación de la misma, como son los cambios generacionales, el número de sucesores, las exigencias profesionales del mercado y la identificación de un nuevo líder.

En este caso, las entrevistas permitieron identificar tres miembros de la organización bajo los cuales recae el liderazgo de la empresa, Vladimir Padilla (Gerente general de la empresa), Santiago Padilla (Gerente de producción) y Sofía Padilla (Gerente

administrativa), a quienes se les atribuye esta responsabilidad, por el grado de compromiso que tienen con la empresa, por el reconocimiento por parte de los miembros de la familia y personal de la empresa y el grado de responsabilidad de sus puestos. En este caso el estilo de liderazgo de la empresa está conformado por dos estilos de liderazgo definidos por Poza, el líder Zar de la transición y el líder embajador. El líder Zar de la transición representado por Sofía Padilla, quien asegura que la empresa ha buscado asesoramiento externo para normar y crear políticas y procedimientos que faciliten el funcionamiento de la empresa y el desenvolvimiento de los miembros de la empresa, destacando características de este estilo de liderazgo como la búsqueda de asesoramiento y la institucionalidad del negocio, así también Sofía Padilla manifiesta que la empresa se ha preocupado de crear principios sobre la factibilidad de puestos y salarios vinculados a los lazos familiares para así generar profesionalismo y evitar problemas por falta de involucramiento.

Por otro lado Vladimir y Santiago Padilla representan el líder embajador, manifestando que en los últimos años se han enfocado en delegar las tareas a otros miembros de la empresa tanto familiares como no familiares, Vladimir asegura que actividades como (mantenimiento, calibración de maquinarias, entre otras) que anteriormente las realizaba él, ahora han sido delegadas al supervisor (Cristian Padilla su primo) en el área de producción. Así también Vladimir y Santiago permiten han involucrado directamente a todos los miembros de la organización, teniendo colaboradores (no familiares) que llevan ya más de 18 años trabajando con la empresa, he incluso involucrando a sus hijos en la compañía, también realizan capacitaciones en todas las áreas, de 10 a 12 anuales, dotando al personal del

conocimiento necesario para manejar la empresa, todas estas características son distintivas del estilo de liderazgo embajador.

También cabe recalcar que los tres hermanos a pesar de tener un plan de retiro a una determinada edad, reconocen que les gustaría participar como miembros de un consejo administrativo, característica que prevalece en los líderes embajador.

Ahora la información corroborada a través de otros miembros de la organización (miembro de comprobación) tanto externos e internos a la familia confirman los datos presentados por las entrevistas con los líderes, lo que nos permite determinar que a pesar de existir en esta etapa de la empresa un estilo de liderazgo Zar de transición por parte de una de los líderes de la empresa, este se debe a la fase que atraviesa el plan de sucesión y que la línea de liderazgo de los tres directivos es un liderazgo de estilo embajador.

CONCLUSIONES

A pesar de la bonanza económica que pueda atravesar una organización, es fundamental establecer un plan de sucesión en la empresa familiar. El éxito operativo y en el mercado de ninguna manera representa una garantía para que la empresa trascienda en el tiempo. Muchas de las empresas familiares en la actualidad, no dan la importancia necesaria al plan de sucesión y fracasan.

De igual manera otro de los principales factores del fracaso de las empresas familiares representa la falta de liderazgo del fundador o director general al no dejar un plan de sucesión. Si el líder no asume la responsabilidad de asumir con un plan de sucesión que ayude a la organización a trascender de generación en generación, esta posiblemente no alcanzará a una nueva generación.

Por tales motivos el diseño de un plan ordenado y bien diseñado que contribuya a la sustentabilidad y continuidad de la empresa es fundamental. Esta tarea le corresponde al líder de la empresa familiar.

Ahora bien los líderes monarcas y los generales, debido a sus características, no representan los personajes más idóneos para la sucesión en la empresa. Por tal motivo deberían tomar en cuenta su filosofía dentro de la empresa, y cambiarla para evitar terminar con una de sus creaciones más importantes.

Por otro lado, el líder de la empresa familiar que espera que su negocio trascienda más allá del mero ciclo administrativo, debe estar a favor de realizar un proceso de transición generacional estructurada. En base a la evaluación de la realidad de la empresa, y afrontando las necesidades de los miembros de la familia.

Mediante evidencia empírica se determinó que los líderes: zar de la transición, gobernador y embajador son los más adecuados para realizar este proceso. Por lo tanto se llevan el protagonismo para representar a un líder pro plan de sucesión en mercados emergentes. Las características de este tipo de líderes hacen que el plan de sucesión sea una de las prioridades dentro de la empresa familiar.

Ahora bien, en empresas familiares de mercados emergentes, existe una mayor probabilidad de enfrentar con éxito el plan de sucesión si el líder del negocio tiene un estilo de liderazgo de zar de la transición o embajador. Por un lado el líder embajador delega la mayoría de las responsabilidades en la empresa, dando los conocimientos necesarios a las futuras generaciones y miembros de la organización (son importantes muchas veces los directivos no familiares, porque pueden expresar su opinión sin un lado afectivo). Se los capacita de tal manera que se encuentren preparados para los diferentes sucesos que depare el futuro. Por tal motivo la capacidad de adaptación de los miembros a la volatilidad de los mercados emergentes es efectiva. De igual manera los líderes embajadores pasan a formar parte del consejo administrativo una vez salido de su empresa, y asesoran de manera pertinente sobre las nuevas exigencias en estos mercados.

Por otro lado el líder zar de la transición busca asesorarse de agentes externos a la empresa para determinar el mejor plan de sucesión posible. Asegurando la continuidad del negocio y manteniendo amistosamente la relación familiar. Los asesores externos cumplen un papel importante para el líder, puesto que ellos conocen tanto las características del mercado como de la empresa. Los riesgos que presentan estos mercados, muchas veces el líder no las conoce, y por

tal motivo el agente externo va a plantear el mejor plan de sucesión en base a dos pilares fundamentales: la empresa, y las características particulares del mercado. Así la empresa podrá desarrollarse en un ámbito familiar óptimo y conociendo las nuevas demandas de los mercados emergentes (competitivo). Para esto es necesario que el fundador tenga un liderazgo estructurado, y sepa asesorarse de los mejores, buscar los mejores medios, y tener bien “puesto los pantalones”; con mucha más razón en mercados emergentes donde el rápido crecimiento es una amenaza para las empresas sin una estrategia, estructura y planificación bien delimitada. Por tal motivo el líder zar de la transición es uno de los personajes más idóneos que estructura la empresa, puesto que está consciente de que la falta de una “cabeza” en la organización puede acabar con su sueño y peor aún si se encuentra en mercados emergentes.

Finalmente, gran parte de este crecimiento de los mercados emergentes en Ecuador, es generado por empresas familiares; empresas que en gran porcentaje quiebran después de la primera generación o cambio generacional. Acorde con la investigación realizada en este documento, el estilo de liderazgo que mejores resultados presentan al planear y ejecutar la sucesión, son los estilos de liderazgo zar de la transición y embajador, descritos por Poza. De esta manera se podría garantizar la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones y solucionar un problema actual de trascendencia global.

Bibliografía

- Alles, M. (2001). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Banco central del Ecuador. (2013). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares - Su dinamica, equilibrio y consolidación*. Mexico: Impacto en medios publicitarios S.A .
- Chase, R. (2002). *Administración de Operaciones*. México DF: Mc Graw Hill.
- Eden, L., Hoskisson, R., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management*, 249-267.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Wiley InterScience*, pág. 257.
- HofstedeCentre. (2013). *Geert-hofstede*. Obtenido de <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- IEFE . (2013). *IEFE – Instituto de la Empresa Familiar España*. Obtenido de http://www.iefamiliar.com/web/en/cifras_ief.html
- La hora . (2013). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lucio Paredes, P. (2007). *Empresas Familiares en Ecuador*. Quito: IDE Escuela de Dirección de Empresas.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2009). *Leadership - Teoría, Aplicación Y Desarrollo de Habilidades*. Cengage Learning.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo*. New York: Océano.
- Pinillos, M. (2006). *La distancia al poder y el Individualismo en el comportamiento ético*. Redunirse.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business 3E*. Mason : Cengage Learning .
- Robert Wood Johnson Foundation . (2013). *Robert Wood Johnson Foundation*. Obtenido de <http://www.qualres.org/index.html>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

C

Casos de Estudio..... 25

E

Empresa familiar 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17,
22, 27, 29

Estilos de Liderazgo 17

F

Fundador 5, 8, 9, 12, 13, 14, 17, 26, 27

I

Import total..... 28

L

Líder Embajador 19

Líder General..... 18

Líder Gobernador..... 19

Líder Inventor..... 20

Líder Monarca..... 17

Líder Zar de la transición 20

Liderazgo 5, 8, 9, 14, 17, 21, 22, 23, 25,
26, 27, 29

M

Memorek..... 25, 26, 27

Mercados emergentes ... 5, 8, 9, 15, 16, 21

S

Sucesión 5, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19,
20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 29

T

Textiles Padilla e Hijos Ltda 30

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas bases para las entrevistas de estudio

1) ¿Cuáles elementos lo definen MEJOR a usted? Y cuál es la segunda que lo define mejor?

A.- tranquilo, cálido, leal, le gusta compartir con sus empleados.

B.- inspirador, impulsivo, le gusta dialogar antes de entrar en temas de labor, visionario, soñadora

C.- prudente, considerado, lógico, le gusta escuchar más que hablar, disciplinada

D.- seria en las relaciones, agresiva y orientada a resultados, enérgica, le gusta dar órdenes y que le obedezcan.

2) ¿Qué tan importantes es para usted un plan de sucesión en su empresa?

Explique

3) ¿Ha pensado en plantear un plan de sucesión en su empresa? ¿Cómo lo ha pensado?

4) ¿Delega la autoridad a otras personas, o piensa que usted es la persona idónea para asumir esa responsabilidad?

5) ¿Las personas que son cercanas a usted y que tienen relación con el negocio, saben del funcionamiento y operación de la empresa?

6) ¿En el caso que usted salga de vacaciones, las personas que quedan al mando se encuentran en capacidad de manejar la empresa por este periodo

7) ¿Cree usted que es indispensable y necesario en la empresa? ¿Por qué?

Explique

8) ¿Ha pensado en un sucesor de su empresa? ¿Lo ha capacitado?

9) ¿A qué edad piensa dejar su empresa? ¿O eso no se sabe?

10) ¿Ha pensado en realizar una capacitación para las futuras generaciones, sobre la empresa?

11) ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos establecidos de operación?

12) ¿cuántos familiares involucrados o generaciones están dentro de la empresa? En caso de existir más de 2 familiares involucrados ¿ha pensado que pasaría con la empresa y con la relación de estos familiares, en caso de que usted ya no se encuentre en la misma? ¿Ha pensado algún plan para este caso? Coméntenos

13) Preguntas varias que surjan y sean relacionadas con el tema central