

SCIENTIFIC ARTICLE

SUCCESSION, PERFORMANCE AND MANAGEMENT CAPACITY IN FAMILY COMPANIESⁱ

SUCESIÓN, DESEMPEÑO Y CAPACIDAD GERENCIAL EN EMPRESAS FAMILIARES

SUCCESSÃO, DESEMPENHO E CAPACIDADE GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES

Luis Améstica-Rivasⁱⁱ
Andrea King-Domínguezⁱⁱⁱ
Camilo Larraín^{iv}
Yesenia Parra^v

CITATION

Améstica-Rivas, Luis; King-Domínguez, Andrea; Larraín, Camilo & Parra, Yesenia (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2).

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>

ID: http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/1945/pdf_142

ABSTRACT

This study analyzes the perceptions of the owners and/or managers of family businesses in the Ñuble territory of Chile, according to the dimensions of succession, performance and managerial capacity. Methodologically, hierarchical conglomerate analysis was used, obtaining a Cronbach alpha of 0.789. Three generations stand out: first (47.6%), second (38.1%) and third (14.3%), where the managerial capacity is determinant in the sustainability. There are problems in the succession for lack of planning of the process and the potential successors do not wish to continue with the company given their interests and levels of professionalization. Future performance is related to emotional capital and the degree of innovation.

Keywords: Family business, succession, performance, managerial capacity, Chile.

RESUMEN

Este estudio analiza las percepciones de los dueños y/o gestores de empresas familiares del territorio Ñuble de Chile, según las dimensiones de sucesión, desempeño y capacidad gerencial. Metodológicamente se utilizó análisis de conglomerado jerárquico, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.789. Destacan tres generaciones: primera (47,6%), segunda (38,1%) y tercera (14,3%), donde la capacidad gerencial es determinante en la sustentabilidad. Hay problemas en la sucesión por falta de planificación del proceso y los potenciales sucesores no desean continuar con la empresa dado sus intereses y niveles de profesionalización. El desempeño futuro está relacionado al capital emocional y el grado de innovación.

Palabras clave: Empresa familiar, sucesión, desempeño, capacidad gerencial, Chile.

RESUMO

Este estudo analisa as percepções dos proprietários e/ou gerentes de empresas familiares no território Ñuble do Chile, de acordo com as dimensões de sucessão, desempenho e capacidade gerencial. Metodologicamente, foi utilizada a análise hierárquica de agrupamento, obtendo-se um alfa de Cronbach de 0,789. Destacam-se três gerações: primeira (47,6%), segunda (38,1%) e terceira (14,3%), onde a capacidade gerencial é determinante na sustentabilidade. Há problemas na sucessão por falta de planejamento do processo e os potenciais sucessores não desejam continuar com a empresa devido aos seus interesses e níveis de profissionalização. O desempenho futuro está relacionado com o capital emocional e o grau de inovação.

Palavras-chave: Empresa familiar, sucessão, desempenho, capacidade gerencial, Chile.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas de familia (EF) en diversas áreas inherentes al campo presenta varias versiones en la literatura. Sin embargo, en el contexto de las EF, hay variables que se deben analizar y profundizar, como la sucesión, desempeño y capacidad gerencial.

El proceso de sucesión es uno de los temas trascendentales en el campo, según el estudio de Harvey y Evans (1994), quién abarca cómo la EF es transferida exitosamente a las siguientes generaciones (Lambrecht, 2005). Por otro lado, el desempeño es entendido, como el resultado conjunto entre la empresa y la familia, por lo que es importante el logro de ambos al mismo tiempo (Chua, Chrisman y Sharma, 1999) y, por último, la capacidad gerencial que propone la necesidad de examinar al gerente general, como parte de la alta gerencia y como un factor esencial en el desarrollo de estas capacidades (Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002). Si consideramos el campo de estudio, las EF en el territorio como estudio de caso son un tema emergente, pero de gran contribución, ya que las EF tienen características que las hacen únicas (Andrade, 2002) y sus tres dimensiones sucesión, desempeño y capacidad

gerencial influyen en su longevidad, por lo tanto, conocer las percepciones que el actual dueño tiene frente a su EF permite ver la situación en la cual se encuentran.

En definitiva, las EF tienen una visión prospectiva que las motiva a seguir avanzando a partir de sus valores e intentan perpetuarse a través de sus nuevas generaciones sin perder de vista sus tradiciones fundacionales.

En los apartados siguientes se describe la literatura sobre las EF, desde las distintas acepciones y su importancia para las economías de los países. Posteriormente, se analizan y sistematizan los conceptos de sucesión, desempeño y capacidad gerencial, analizando los alcances y relación con la sustentabilidad en el tiempo de este tipo de empresas. Con base en el marco teórico se explica la metodología con el objetivo de analizar las percepciones de los dueños y/o gestores. Finalmente, se entregan los resultados y se derivan algunas conclusiones, clarificando las limitaciones como estudio de caso y futuras líneas de investigación. No obstante, los resultados son territoriales y se asimilan a estudios previos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Definición de empresa de familia

Una aproximación básica que se encuentra en la literatura define a la EF como aquella institución que es gobernada y dirigida por sus integrantes con vínculo sanguíneo o político. No obstante, desde los años cincuenta se ha tratado de definir la EF, pero se mantienen diferencias y sin un consenso general en la materia, por ejemplo, lo formulado por Chua, Chrisman y Sharma (1999); Hernández-Linares, Sarkar y López-Fernández (2017); Silva y Rodrigues (2017). Ahora bien, hay coincidencia en que la mayoría de los modelos teóricos apelan a la

interrelación de elementos estratégicos en un modelo evolutivo tridimensional que permite una mejor comprensión de la problemática de las relaciones familiares y empresariales: familia, empresa y propiedad (Cançado et al., 2013; Molina, Botero y Montoya, 2016).

Dada las limitaciones de encontrar una definición universal del concepto de EF se realiza una síntesis de los aportes más significativos desde dos dimensiones, como se muestra en la Tabla 1, con base en los trabajos de Barroso, Galván y Palacios (2012), Cançado et al. (2013) y Molina, Botero y Montoya (2016).

Tabla 1. Concepto de Empresa de Familia

Basado en definiciones monocriterio y multicriterio.	Basado en tres elementos propiedad, empresa y familia.
(Barry, 1975) empresa que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.	(Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson, 1985) aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
(Handler, 1989) organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la	(Aronoff y Ward, 1996) empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.

Basado en definiciones monocriterio y multicriterio.	Basado en tres elementos propiedad, empresa y familia.
familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración.	
(Gallo y Sveen, 1991) negocio en el cual una única familia posee la mayoría del capital y tiene el control. Los miembros de la familia también forman.	(Neubauer y Lank, 1999) empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
(Welsch, 1993) aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.	(Davis y Harveston, 2001) La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
(Chua, Chrisman y Sharma, 1999) negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias.	(Gutiérrez, 2002) grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
(Claver, Rienda y Pertusa, 2004) organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.	(Belausteguigoitia, 2003) organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
(Graves y Thomas, 2006) aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión.	(Vélez et al. 2008) aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: elaboración propia a partir de Barroso, Galván & Palacios (2012), Cançado et al. (2013) y Molina, Botero y Montoya (2016).

Importancia de las empresas de familia

Las EF representan un importante número del total de empresas de los países. En la actualidad y en distintas regiones éstas constituyen unidades básicas de su desarrollo económico, siendo esta forma de negocio probablemente de la más antigua en la historia humana (Lea, 1991). Estas empresas tienen un alto grado de participación en los mercados. Según Molina, Botero y Montoya (2016), citando a su vez investigaciones de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997) y analizando cronológicamente su importancia a nivel mundial, establecen que entre 65% y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas. Asimismo, estudios similares a nivel país (Gallo, 1998) evidencian un alto porcentaje de participación; ejemplo de ello, en Francia el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia llegan a un 75%, Alemania el 82%, Reino Unido el 76%, Estados Unidos el 90% y de las empresas cotizadas en bolsa, el 42% son EF.

Según Molina, Botero y Montoya (2016), con base en otros estudios en países como España, donde se pudo establecer

que el 71% son EF, en Italia más del 90% y, en Colombia, oscilan entre 70% y 75 % entre pequeñas y medianas empresas (Gaitán y Castro, 2005). Un caso destacable es México, donde la contribución de las EF a la economía mexicana es más o menos similar a la de Estados Unidos, donde cinco de las diez compañías más grandes de México son EF (Avendaño-Alcaraz et al., 2009).

Al analizar el caso chileno, la importancia de las EF es muy similar a lo que sucede en otras latitudes. En Chile, en una investigación al año 2014 (Mandakovic et al., 2014), las EF representaban un 78% del total nacional obteniendo una participación sobre las ventas totales del 61% y generando el 82% de los empleos en las microempresas y el 54% en las medianas. Más aún, se tiene como resultado que una de cada dos empresas son de propiedad de una familia o están gestionadas por una, destacando el tamaño de las firmas, donde el porcentaje como fracción total del grupo aumenta a medida que el tamaño de las empresas es menor, donde el 41.3% de las empresas grandes indica ser familiar. En el caso de las Pymes el porcentaje se eleva al 49.6% y en las microempresas este porcentaje llega al 51.1%. Además, la encuesta longitudinal de empresas

(INE), entrega información de las EF por sector económico, donde el comercio, manufactura y agrosilvicultura tiene la mayor concentración de EF, mientras que las compañías agrupadas en los sectores de electricidad, gas y agua e intermediación financiera tienen los niveles de participación menor.

Dimensiones de la empresa de familia

Sucesión

La creación y consolidación de la empresa en el tiempo es clave. La sucesión se establece a partir de la etapa siguiente del ciclo de vida después de sus creadores. La investigación sobre EF se desarrolló de forma importante en la década de los 70, siendo uno de los tópicos más analizados el de la sucesión (San Martín y Durán, 2016). Para Gallo (1988, p. 7) las EF sufren problemas de adaptación al entorno, maduración y de crecimiento como cualquier otra empresa, pero se ven mucho más afectadas por los problemas de la sucesión. De hecho, las cifras fundamentan la importancia de este estudio, ya que, de acuerdo con éstas, pareciera que la principal causa de mortandad en las EF se encuentra en el proceso sucesorio (San Martín & Durán, 2016). Los resultados de las investigaciones realizadas indican que solo el 30% logra pasar a la segunda generación, y tan sólo un 15% continúan activas en la tercera.

Así, el problema de las EF no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad, siendo afectadas de manera directa por los mecanismos de sucesión, puesto que, con los años aumenta la tendencia a conservar lo que se ha conseguido en vez de plantearse retos más arriesgados, algo peligroso si el entorno exige la inversión máxima de esfuerzos e innovación para seguir siendo competitivo (Guinjoan y Llaurador, 2009). Si la sucesión no es la adecuada, afectará de manera negativa a la EF, descrito por cifras procedentes de distintas encuestas de varios países, afirmando que las empresas que han superado un primer salto generacional están entre un mínimo del 25% y un máximo del 40% de las EF, porcentajes que disminuyen significativamente en los siguientes relevos generacionales (Guinjoan & Llaurador, 2009).

Por esto se debe tener en cuenta cómo ha cambiado el entorno, debido a que la sucesión tiene que adaptarse a los cambios en el entorno (Guinjoan & Llaurador, 2009). Además, no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural.

Sin embargo, es un proceso que las EF deben afrontar, tanto la generación que sale como la que entra, debiendo

planear dicho proceso en conjunto, viéndolo como una transición generacional para así asegurar la continuidad de esta (Ruiz et al., 2013). Así, la importancia de este proceso y la planificación radica en pasar de la generación fundadora a la posterior o receptora con éxito, considerando a la empresa como un logro personal que el fundador desea trasladar a la familia y, así, perpetuarla a través del tiempo (Gallo, 1998), por lo cual, tener claridad sobre la estructura de estas etapas, permitirá avanzar en el conocimiento de los mecanismos de la sucesión (Lozano, 2008).

En la construcción de un plan de sucesión, se puede determinar la existencia de múltiples procesos o factores claves que influyen en el proceso como tal, por esto se deben considerar que las etapas con su importancia respectiva llevarán como consecuencia el paso correcto de la generación actual a la posterior. Estas etapas se presentan, brevemente, a continuación.

Preparación del sucesor. Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que un sucesor apto para el cargo no solo se hace de cualidades técnicas, un sucesor debe ser una persona con virtudes excepcionales, que pueda distinguir las diferencias entre opciones de manera racional y mucha fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y alejarse de lo que no lo es. En la preparación del sucesor, lo importante es enseñarle y ayudarlo a aprovechar las circunstancias de la vida para formarse, en vez de protegerle excesivamente para que no pasen por las privaciones y sufrimientos que pasaron sus predecesores (Gallo, 1998, p. 32).

Selección del sucesor. El primer paso de la planificación de la sucesión es la elección de la persona que liderará la empresa en la próxima generación. Se puede tomar como una situación complicada o sencilla (Camisón, 2014, p. 49) pero la planificación del proceso de sucesión se inicia con la selección de la o las personas, que se harán cargo de la propiedad de capital, gobierno y la gestión de la EF.

Preparación remota. Esta etapa de la preparación del sucesor es la que se lleva a cabo antes de que este mismo cumpla los 18 años y entre a la universidad, donde es muy importante que se le enseñe al sucesor lo importante que es la empresa para la familia, que aprenda a amarla y se esfuerce por hacerla perdurar. En este sentido, hay que tener en cuenta que la mayoría de los sucesores empiezan a conocer su futura EF a través de sus padres, escuchan conversaciones sobre la situación actual de la EF, las características de su propio trabajo personal, los ideales que buscan y promueven, los problemas que atraviesan, los fracasos y los éxitos que alcanzan, por lo cual, si las conversaciones destacan aspectos negativos del trabajo, el

sucesor no sentirá cariño por la empresa y crecerá con la idea de no querer pasar por esos problemas cuando sea mayor, provocando un rechazo hacia la misma (Gallo, 1998, p.33).

Preparación próxima. Esta etapa comienza, cuando termina la preparación remota, una vez que el sucesor cumple los 18 años y termina su época escolar, para que en un futuro próximo pueda tomar el control de la EF. En esta etapa, aunque el objeto de estudio universitario del sucesor no esté directamente ligado a la empresa, puede ser de ayuda para la formación de cualidades y virtudes humanas, porque después de terminar la universidad y obtener el título o grado académico, esto demostrará haber ejercido perseverancia, conocimientos y trabajo duro, necesario para dirigir una EF (Gallo, 1998).

Ingreso del sucesor. Hay que resaltar que no existe una fecha indicada o apropiada para que el sucesor tome el mando y posesión de la empresa. Algunas de las alternativas posibles pueden ser de manera inmediata después de terminar la universidad, de manera progresiva en el transcurso de los últimos años en la universidad o después de haber pasado un período en otra empresa, ya que lo más oportuno y aconsejable en este proceso es no realizar presiones al sucesor para acelerar el proceso. Para Camisón (2014), la preparación del predecesor para su sustitución no es tarea fácil, por lo que es muy importante planificar con mucha antelación el retiro. Además, se ha puesto en relieve como se planifica la salida del gerente-dueño, el cual se basa en el grado de confianza que otros actores tienen sobre su persona, como son, por ejemplo, los clientes y los familiares.

Retirada del fundador. Uno de los aspectos más importantes y que causa cierto descontrol en la EF es el cambio de líder, más específicamente el propio retiro del que en muchas ocasiones fundó la firma, con todo su esfuerzo y la ha logrado mantener a flote. Gallo (1998, p. 109) recalca que la mayoría de los fundadores de EF, se destacan por presentar una importante resistencia a dejar su cargo como jefe ejecutivo y líder de la propiedad.

Capacidad gerencial

El concepto de capacidad gerencial se estudia en el ámbito organizacional y se relaciona con el desempeño del negocio (Niemelä, 2004)- Además en el campo de la

gerencia del conocimiento, se propone la necesidad de examinar al gerente general como parte de la alta gerencia y como un factor esencial en el desarrollo de estas capacidades (Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002), las cuales, para ser útiles en la compañía y en la familia, deben ser desarrolladas y mejoradas continuamente (Adner y Helfat, 2003), basándose en tres pilares fundamentales, como son el capital humano, social y gerencial. El estudio de estos gerentes generales se centra en que ellos construyen, integran y reconfiguran los recursos intangibles en la EF (Eisenhardt y Martin, 2000).

Desempeño

El desempeño de las EF debe ser entendido desde dos dimensiones., La primera con base en el desempeño de la familia y la segunda en base al desempeño de la compañía (financiero y de mercado). El trabajo conjunto de estas dos dimensiones genera una ventaja competitiva que provoca un mejor ejercicio por parte de las compañías familiares.

Dado lo anterior, se destaca que un buen desempeño en la dimensión familiar está relacionado con: por un lado, la participación de la familia dentro de la empresa y acumulación de capital emocional; por otro lado, la dimensión empresa está reflejado en el incremento de participación de mercado y rendimiento financiero (Sharma, Chrisman y Gersick, 2012): por lo tanto, un buen desempeño en la familia es definido como el grado de respeto, confianza y comprensión entre los miembros de la familia, incluyendo la relación emocional y el grado de comunicación abierta (Mitchell, Morse y Sharma, 2003 y Habbershon, Williams & Macmillan, 2003).

Lo anterior conlleva a que el capital emocional sea tan importante como el financiero, ya que las decisiones estarán guiadas por el bienestar conjunto de la empresa y familia y, así mismo, el desempeño de la compañía familiar es una pieza válida para evaluar la efectividad de la sucesión (Sharma, Chrisman y Gersick, 2012). De igual modo, las capacidades gerenciales son cruciales para el desempeño, por ser fuente para la adquisición de ventajas competitivas y la supervivencia de la EF (Habbershon, Williams y Macmillan, 2003), donde se logra identificar que las decisiones sobre una línea, afecta los resultados en otra y las organizaciones deben buscar un equilibrio para el normal desempeño de sus actividades (Correa García, Castaño Ríos y Mesa Callejas, 2010).

METODOLOGÍA

Dimensión Empresarial 17(2), Luís Améstica-Rivas, Andrea King-Domínguez, Camilo Larraín, Yesenia Parra

La investigación es de carácter exploratoria, se desarrolló una muestra por conveniencia, contando con 21 empresas asociadas a la Cámara de comercio de la ciudad de Chillán, entidad gremial que agrupa a 195 empresas del territorio de Ñuble de distintos rubros, las cuales cumplieron los siguientes criterios de inclusión:

1. EF formales, que poseen patente y cuya casa matriz está en la ciudad de Chillán.
2. Empresas con un número igual o mayor a 10 trabajadores.
3. Empresas creadas en la misma ciudad y cuya residencia es mayor o igual a 5 años.

Las empresas que cumplieron con dichos criterios son 38, lo cual representa el 55.2% del total. Dichas empresas se clasificaron en tres rubros, comercio (57.14%), construcción (19.05%) e industria de manufactura y servicios (23.81%).

Se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de información, el cual fue validada por

expertos del área académica de una universidad estatal, la que se aplicó a los propietarios de las empresas o descendientes a cargo. El cuestionario consta de dos partes: una caracterización y otra de percepciones. La primera tiene como finalidad de recabar información general de la empresa, del empresario y del contexto que caracteriza su actividad económica. La segunda parte se orienta a obtener la percepción de los encuestados frente a las variables de la sucesión, desempeño y capacidad gerencial, para ello se construyó 21 preguntas (7 por cada dimensión) en escala tipo Likert con puntaje de uno a cinco (Nunca = 1, Rara vez = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre = 5). Al aplicar el instrumento se obtuvo una fiabilidad estadística aceptable con un alfa de Cronbach de 0.789.

Con base en el estado del arte y tal como se mencionó, las preguntas se estructuraron en tres dimensiones según Gallo (1998) y Salomón (2010), como Sucesión, Capacidad Gerencial y Desempeño, incluyendo dentro de ellas categorías analíticas denominadas subdimensiones, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones de la Empresa de Familia

Dimensión	Subdimensión	Autor
Sucesión	Plan de sucesión	Gallo (1998), Lozano (2008), Ruiz et al. (2013), Flores y Vega (2014), Quejada y Ávila (2016), , , , .
	Educación profesional del sucesor	Gallo (1998), Rueda (2011), Ruiz et al. (2013), San Martín y Durán (2016).
	Prepara al sucesor en habilidades humanas	Gallo (1998), Lozano, (2008), Ruiz et al. (2013).
	Experiencia laboral	Gallo (1998).
	Continuidad del sucesor	Gallo (1998), Camisón (2014).
	Familiariza al sucesor con la empresa	Gallo (1998), Ruiz et al. (2013).
	El sucesor está apto para liderar la empresa	Ruiz et al. (2013), Araya (2012), Flores y Vega (2014)
Capacidad Gerencial	Liderazgo	Habbershon, Williams y Macmillan (2003)
	Comunicación	Sharma, Srinivas Rao (2000)
	Toma de decisiones	Adner y Helfat (2003)
	Trabajo en equipo	Arregle, Hitt, Sirmon y Very (2007)
	Compartir información	Sharma y Srinivas Rao (2000)
	Conflictos de interés	Abraham, Karns, Shaw y Mena (2001)
	Actitud frente al cambio y motivación	Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002)
Desempeño	Desempeño familia capital emocional	Sharma, Chrisman y Gersick (2012)
	Desempeño Empresa familiar	Rivera y Ruiz (2010), Escobar-Váquiro, Benavides-Franco y Perafán-Peña (2016)
	Desempeño conjunto (Empresa y Familia)	Habbershon, Williams y Macmillan (2003), Correa García, Castaño Ríos y Mesa Callejas (2010)
	Creación de valor	Padilla, Arévalo, Bustamante y Vidal (2017)
	Rentabilidad con base en buena toma de decisiones	De la Hoz Suarez; Ferrer; De la Hoz (2008)
	Visión patrimonial	Davis y Stern (1980), Chua, Chrisman y Sharma (1999), Betancourt, Gómez-Betancourt y López (2011)
	Desempeño frente a la nueva generación	Toro y Palomo (2014)

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las mediciones realizadas con el cuestionario, se realiza un análisis descriptivo de base estadística para cada dimensión, posteriormente un análisis de correlación, destacando aquellas relaciones con significancia estadística

RESULTADOS

Al caracterizar las EF como estudio de caso, se puede evidenciar que el 23,8% corresponde a compañías con menos de 30 años, el 47,6% tiene entre 30 y 60 años desde su creación o adquisición y el 28,6% pertenece a las empresas con más de 60 años. Asimismo, se aprecia que en su mayoría estas empresas se encuentran en primera generación (47,6%), las siguen las de segunda generación (38.1%) y solo unas pocas han alcanzado la tercera generación (14.3%). La mayoría de las empresas tiene entre 10 y 30 trabajadores (80.95%), un 4.76% entre 30 y 50 trabajadores y con más de 50 personas solo un 14.29%.

Análisis por dimensión

Al analizar el proceso de sucesión, el 61.9% no aplica un plan de sucesión en su empresa, el 43,86% de los sucesores se educa profesionalmente en beneficio de la empresa familiar. Además, el 57,14% de los sucesores desean continuar como líderes de la empresa en la siguiente generación y el 52.38% de los actuales líderes cree que el sucesor está apto para dirigir la compañía en la primera generación. En términos generales, el promedio para esta dimensión es del 51.02% de valoración (siempre o casi siempre).

La dimensión capacidad gerencial es la de mejor valoración, donde la percepción de los encuestados es muy positiva, ya que el 70.75% en promedio de los entrevistados coincidieron en estar siempre de acuerdo en cada una de las interrogantes. Las subdimensiones capacidades y habilidades de liderazgo destacan con un 85.71% de las respuestas siempre, la generación de alternativas para la resolución de problemas alcanza un 80.95% con siempre. La capacidad de crear un buen ambiente de trabajo posee un 80.95% de respuestas siempre, gran capacidad para adaptarse a los cambios con un 61.91% de respuestas siempre. Por el contrario, dentro de este ámbito, solo un 52.38% tiene la percepción de afrontar de manera adecuada los conflictos de interés que se presentan entre la empresa y los miembros de la familia.

y de conglomerado jerárquico. Para efectuar estas tareas se apoyó en el software SPSS, lo que permitió hacer una discusión de los resultados.

Frente a la percepción sobre la dimensión desempeño, se puede apreciar que en promedio el 47.62% responde siempre frente a las preguntas realizadas. El 66.7% relaciona el desempeño de la empresa familiar con la acumulación exclusiva del capital emocional. Para el 61.9% de los encuestados, el desempeño de su compañía está reflejado en el rendimiento financiero y participación de mercado, sumándose a esto también que el 85.7% argumenta que la buena toma de decisiones es la base del desempeño. Por el contrario, solo un 38.1% responde a la existencia de un desempeño conjunto entre la empresa y la familia, que tiene cierta relación con los conflictos de interés que se presentan y van rompiendo la relación familiar. Además, tan solo un 23.8% siempre busca la creación de valor para beneficiar a la empresa, mostrando poco interés en competitividad e innovación.

En tanto, el 47.6% visualiza el futuro de la empresa con un desempeño conjunto entre la empresa y la familia, donde la mitad de los encuestados tienen dudas sobre si las siguientes generaciones seguirán gobernando este patrimonio familiar. Finalmente, sólo el 9.5% está seguro de que el desempeño de la empresa mejorará en las manos de la siguiente generación, demostrando que la gran mayoría lo pone en duda o no está tan seguro de aquello (42.9% responde a veces).

Al intentar caracterizar la muestra se realizó un análisis estadístico bivariado entre algunas variables. En la Tabla 3, se observa que las únicas empresas que están en tercera generación corresponden al rubro de comercio con 3 empresas (14.29%). En tanto, en el rubro construcción, la mayoría de las empresas se encuentra en la primera generación (14.29%), solo un 4.76% ha pasado a una segunda generación y ninguna ha pasado a la tercera generación. Actualmente, el 9.52% de las compañías del rubro de manufactura y servicios están en primera generación, el 14.29% pertenece a empresas en segunda generación y ninguna de las empresas se encuentra en tercera generación.

Tabla 3. Relación entre el rubro de la empresa y generación familiar

Generación	Rubro		
	Construcción	Comercio	Industria Manufacturera y Servicio
Primera	3	5	2
Segunda	1	4	3
Tercera	0	3	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Relación entre antigüedad de la empresa y generación familiar

Generación	Antigüedad		
	Menor a 30 años	Entre 30 y 60 años	Más de 60 años
Primera	4	6	0
Segunda	1	3	4
Tercera	0	1	2

Fuente: elaboración propia

Se aprecia en la Tabla 4 que, dentro de las empresas con una antigüedad menor a 30 años, el 19.05% corresponde a empresas en primera generación y solo el 4.76% a compañías en segunda generación. Para las empresas entre 30 y 60 años de su fundación, podemos apreciar que el 28.57% corresponde a empresas en primera generación, lo que habla de generaciones que han estado mucho tiempo al mando de esta, solo un 14.29% corresponde a empresas en segunda generación y un 4.76% corresponde a empresas en tercera generación. Este último aspecto, permite inferir de una transición muy rápida de descendientes a cargo de la compañía, lo que podría deberse a cambios forzosos por alguna situación imprevista. A su vez, del total de empresas de más de 60 años (28.57%), un 19.05% corresponde a compañías que han pasado por un segundo cambio de generaciones y un 9.52% representa a las que han pasado por un tercer cambio generacional.

Al revisar la relación entre el número de miembros de la familia que trabajan en la empresa y generación, se observa que, dentro de la primera generación, se encuentra que la cantidad de miembros de la familia que trabajan en ella es muy variada, van desde solo una persona a 7 miembros que trabajan dentro de la compañía. En el caso de las compañías en segunda generación, la cantidad de familiares que participa es más acotada, con 2 a 4 familiares en ella. En la tercera generación en tanto, se observa de una a tres miembros de la familia participando en la compañía.

Análisis de correlación

Al analizar las correlaciones de Pearson obtenidas por los autores entre las preguntas del cuestionario con una significancia de 0.01, se puede apreciar ciertas características. En la dimensión sucesión, se aprecia una correlación directa y positiva de 0.675 entre la aplicación de un plan de sucesión y el interés del sucesor por continuar con la empresa, lo mismo sucede con la familiarización del sucesor con la empresa (0.638) y si está apto o no el descendiente para liderar la empresa (0.755). Además, que el sucesor se eduque profesionalmente para el beneficio de la empresa tiene una alta correlación con la familiarización que recibió el descendiente frente a la compañía familiar (0.620) y también a si el sucesor es apto o no para liderar de buena manera este patrimonio familiar con un 0,757.

En la dimensión capacidad gerencial, se observan correlaciones entre la aplicación de habilidades de liderazgo y la generación de genera alternativas para la solución de problemas con una correlación de 0.464. También destaca la presencia de estas habilidades de liderazgo con una buena relación y cohesión entre los miembros de la empresa con un 0.850. Lo que conlleva a que exista, mayor compromiso y motivación, para adaptarse a los cambios, sin perder los valores y principios impuestos por el fundador.

Por último, el desempeño en conjunto (familia y negocio) potencia la creación de valor, en beneficio de ambas partes, fortaleciendo la rentabilidad del negocio (0.601), el cual se

correlaciona directamente con una visión patrimonial familia y negocio.

Análisis de conglomerados

Con el objetivo de aglutinar características más o menos comunes y poder conformar grupos similares a partir de la percepción de los entrevistados con base en las tres dimensiones analizadas de las 21 empresas, se realizó un análisis de conglomerado jerárquico (clúster), bajo el método Ward, arrojando como resultados tres conglomerados:

Conglomerado 1: el primer grupo se compone de 10 empresas, lo cual representa un 47.6% del total. Se caracteriza por presentar un buen proceso de sucesión, destacando una gran preocupación por preparar al sucesor con habilidades humanas para dirigir y la familiarización desde pequeño con la empresa. Presentan una capacidad gerencial destacada y un desempeño que se basa en el trabajo conjunto entre la empresa y la familia con un 95% de visión patrimonial para el futuro.

Conglomerado 2: está compuesto por 7 empresas, representando un 33.3%. Caracterizadas por un proceso deficiente de sucesión, donde se destaca que el 100% de

las empresas no planifica conscientemente un proceso de sucesión ni educa profesionalmente al sucesor para que posteriormente éste beneficie a la compañía con su conocimiento. Por el contrario, presentan una buena capacidad gerencial, mostrando habilidades de liderazgo, comunicación y creación de alternativas para la solución de problemas. A su vez, se posee una percepción del desempeño muy buena, destacando el capital emocional como base del desempeño de estas empresas.

Conglomerado 3: se compone de 4 empresas, con un 19.1% de participación. Las cuales presentan un moderado proceso de sucesión, presentando ciertas nociones de planificación del proceso, 75% educa profesionalmente al sucesor para que posteriormente éste beneficie a la compañía con dicho conocimiento y el 75% de las empresas prepara al sucesor con habilidades humanas para dirigir en el futuro. La capacidad gerencial también tiene una percepción media, donde se destaca la creación de una buena relación entre los miembros de la empresa y los conflictos de interés como las interrogantes más débiles en este apartado. Por último, la variable desempeño se caracteriza por presentar bajo desempeño conjunto entre la empresa y la familia, basándose en el aumento de la participación de mercado y no en el capital emocional para el incremento del desempeño de estas empresas.

CONCLUSIONES

Es indudable la importancia de las EF como unidad económica dinamizadora de diversos territorios. En el caso de estudio, existen características más o menos similares con otras latitudes, en coherencia con el estado del arte en la materia. Entre los elementos que se destacan se encuentra la falta de preocupación o una planificación consciente por el proceso de sucesión de las EF, lo cual limita las posibilidades de supervivencia en la próxima generación. Lo anterior, podría estar afectando el cambio generacional y la continuidad de la empresa en el tiempo. Esto último reafirma que las nuevas generaciones o los potenciales herederos tienen sus propias motivaciones, inclusive definen su propio camino laboral ajeno al de sus padres y a su vez estudian carreras universitarias variadas con el objetivo de ejercer fuera del ámbito familiar. Es decir, la profesionalización del sucesor en muchas ocasiones lo aleja de la compañía familiar. Esto es concordante con lo planteado por Cançado et al., (2013), dado que una generación no preparada de sucesores puede conducir a una empresa familiar a transferir el poder a no familiares. Complementario a ello, la mayoría de los

actuales dueños de las empresas perciben que sus sucesores potenciales no buscan tener una responsabilidad y sacrificio en la compañía, sino más bien busca un ingreso más estable como dependiente.

Los actuales gerentes de las compañías se destacan por tener una buena capacidad gerencial. Existiendo una relación positiva entre la capacidad gerencial del propietario y la capacidad de familiarizar con el personal que no es miembro de la familia. La dimensión desempeño se caracteriza porque la mitad de las empresas intenta desligar la gestión de la empresa con el ámbito familiar, viéndose afectados por los conflictos de intereses. A su vez, los dueños perciben una relación potente del desempeño con la participación de mercado y el riesgo financiero, no percibiendo relación entre el capital emocional y el aumento del desempeño en la empresa.

En la mayoría de las empresas que se encuentra en segunda o tercera generación, se observó que a pesar de tener hermanos, primos u otros parientes que pudiesen gobernar la empresa en el futuro, el liderazgo y control del patrimonio quedaría en manos de un grupo ajeno,

sumándole a esto el poco interés que existe por parte de los sucesores a seguir con la empresa. A su vez, existen dudas entre los actuales líderes sobre si mejorará el desempeño con la nueva generación, todo esto como consecuencia de la falta de vínculo, capacidades o simplemente por el hecho de que no pueden tener una visión patrimonial en un futuro.

Finalmente, existe una confusión en la visión patrimonial familia-negocio y los conflictos familiares o de interés que afectan su desempeño. El problema no radica en la falta de un sucesor o acumulación de capital emocional para aumentar el desempeño, sino que los sucesores no quieren proseguir con el negocio, teniendo intereses por áreas alejadas del negocio y así evitar conflictos de intereses que

separen el desempeño de la familia. En definitiva, vemos que dentro de las empresas estudiadas posiblemente algunas continúen, pero, sin embargo, dadas las evidencias en una gran mayoría no continuarán en el futuro, producto de su falta de planificación, falta de sucesor o simplemente por obsolescencia en el mercado.

Aunque las conclusiones no son extrapolables a todas las EF, dada sus limitaciones metodológicas, constituye un aporte que deben ser tomado en cuenta especialmente por los actuales gestores de EF y para las escuelas de negocio donde este tema es una de sus áreas de desarrollo, abriendo un espacio para nuevas investigaciones con nuevos alcances, que permitan analizar sus similitudes y diferencias.

REFERENCIAS

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20 (10), 842-852.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1011-1025.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 6(2), 29-39.
- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, XV (1), 45-58.
- Avendaño-Alcaraz, J., Kelly, L., Treviño-Rodríguez, R. N., & Madero Gómez, S. (2009). A Family-Based Competitive Advantage: Handling Key Success Family Factors in Mexican Family Businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212.
- Barroso, A., Galván, R., & Palacios, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa*, 109, 62-69.
- Betancourt, J., Gómez-Betancourt, G., & López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 27 (120), 165-183.
- Camisón, C. (2014). Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo. *Cuaderno de Trabajo N° 2*, Cátedra de empresa familiar de la Universitat de València, España.
- Cançado, V., Braga, J., Fernandes, C., & Brandão, R. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485-516.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 19-39.
- Correa García, A., Castaño Ríos, C., & Mesa Callejas, R. (2010). Desempeño financiero empresarial en Colombia en 2009: un análisis por sectores. *Perfil de Coyuntura Económica*, 15, 149-170.

- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An Integrated Systems Perspective. *Human Relations*, 4(34), 207–224.
- De la Hoz Suarez, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV (1), 88–109.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Escobar-Váquiro, N., Benavides-Franco, J., & Perafán-Peña, H. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 203-254.
- Flores, M., & 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 & Finanzas*, 7(7), 91–110.
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección Estudios e Informes*, N° 12, Caja de ahorros y Pensiones de Barcelona - La Caixa, España.
- Guinjoan, M., & Llaurador, J. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Una guía para pymes familiares y autónomos*. Fundación Índice, Madrid, España.
- Habbershon, T., Williams, M., & Macmillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Harvey, M., & Evans, R. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & López-Fernández, M. (2017). How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 1-13.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Lea, J.W. (1991). *Keeping it in the family: successful succession of the family business*. New York: John Wiley, 1 edition.
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 243-268.
- Mandakovic, V., Jiménez, G., Arriagada, V. & Echevarría, C. (2014). Radiografía de la Empresa Familiar en Chile. *Serie Working papers N° 13, Universidad del Desarrollo, School of Business and Economics*, Chile. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/dsr/wpaper/13.html>
- Mitchell, R., Morse, E., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of Business, nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Venturing*, 4(18), 533-551.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149.
- Niemelä, T. (2004). Interfirm Cooperation Capability in the Context of Networking Family Firms: The Role of Power. *Family Business Review*, 17(4), 319-330.
- Padilla, C., Arévalo, D., Bustamante, M., & Vidal, C. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero en la Industria del Plástico en Ecuador. *Información Tecnológica*, 28(4), 93-102.
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 0(81), 149-158.
- Rivera, J., & Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 31, 109-136.
- Rueda, J. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de Futuro*, 15(1), 1–18.
- Ruiz, F., Saldaña, Y., De la Garza, S., & Gaytán, H. (2013). Factores clave para la sobrevivencia intergeneracional de la empresa familiar: caso de estudio. *INCEPTUM*, VIII (15), 43-62.

- Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo*. Tesis doctoral CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- San Martín, J., & Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61, 41–57.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Gersick, K. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 1(25), 5–15.
- Sharma, P., & Srinivas Rao, A. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330
- Silva, E., & Rodrigues, A. (2017). A transformação social de uma ferramenta estratégica em uma organização familiar brasileira. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 23 (3), 173-205.
- Toro J., & Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES—estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de investigación*, 11(2), 78-88.

WEBGRAFÍA

INE: <https://www.ine.cl/estadisticas/economicas/encuesta-longitudinal-de-empresas-ele>

NOTAS

-
- ⁱ Estudio de caso adelantado en la Universidad de Bio Bio, Chillan, Chile, <https://www.ubiobio.cl/w/> en el proyecto de investigación Estudio de las Unidades Productivas Locales del Centro Estudios de Ñuble - UBB. Fecha de recepción 31/01/2019, fecha de aceptación 10/03/2019.
- ⁱⁱ Dr. en Administración y Dirección de Empresas, Académico Departamento de Gestión Empresarial, FACE, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. Grupo de investigación en Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña, España. E-mail: lamestica@ubiobio.cl
- ⁱⁱⁱ Magíster en Administración mención gestión financiera, Académica Departamento de Economía y Finanzas, FACE, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile. Grupo de investigación en Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña, España E-mail: aking@ubiobio.cl
- ^{iv} Magíster en Gestión de Empresas, Investigador Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío. Chillán, Chile. Email: clarrain@egresados.ubiobio.cl
- ^v Licenciada en Administración, Departamento de Gestión Empresarial, FACE, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. E-mail: yeparra@egresados.ubiobio.cl