



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Los factores de éxito en la sucesión de las Pymes Familiares en  
Guayaquil.

**AUTORES:**

Contreras Cabrera Dayan Rashell  
Folleco Moreno Silvia Aurora

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

Econ. Guillen Franco, Erwin José MGS.

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de septiembre de 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Contreras Cabrera Dayan Rashell** y **Folleco Moreno Silvia Aurora** como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Guillen Franco, Erwin Jose MGS.**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, MGS.**

**Guayaquil, a los 18 del mes de septiembre del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Contreras Cabrera Dayan Rashell y Folleco Moreno Silvia  
Aurora**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Los factores de éxito en la sucesión de las Pymes Familiares en Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 del mes de septiembre del año 2018**

### **LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Folleco Moreno Silvia Aurora**

f. \_\_\_\_\_  
**Contreras Cabrera Dayan Rashell**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Contreras Cabrera Dayan Rashell y Folleco Moreno Silvia  
Aurora**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Los factores de éxito en la sucesión de las Pymes Familiares en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 del mes de septiembre del año 2018**

### **LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Folleco Moreno Silvia Aurora**

f. \_\_\_\_\_  
**Contreras Cabrera Dayan Rashell**

## REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND report interface. At the top, the browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/40198740-835621-4117>. The URKUND logo is visible in the top left corner. The main content area is divided into two sections: 'Presentado por' and 'Lista de fuentes'. The 'Presentado por' section includes the following information:

- Presentado por:** sfolleco@lidercompany.com.ec
- Recibido:** erwin.guillen.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** TESIS FOLLECO - CONTERAS 31AGOSTO [Mostrar el mensaje completo](#)

Below the message, a green box indicates: **0%** de estas 44 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

The 'Lista de fuentes' section is a table with the following structure:

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
>	<a href="#">TESIS - S FOLLECO - D CONTRERAS 23-AGO FINAL.docx</a>
<b>Fuentes alternativas</b>	
	<a href="#">TESIS - S FOLLECO - D CONTRERAS URKUND.docx</a>

At the bottom of the interface, there is a navigation bar with icons for home, search, print, and other functions. On the right side of the navigation bar, there are status indicators: '0 Advertencias.', 'Reiniciar', 'Exporting...', and 'Compartir'.

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Guillen Franco, Erwin José MGS**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Folleco Moreno Silvia Aurora**

AUTORA

f. \_\_\_\_\_

**Contreras Cabrera Dayan Rashell**

AUTORA

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme guiado en toda mi etapa universitaria, por haberme dado las fuerzas suficientes para no rendirme jamás, para poder seguir luchando todos los días y cumplir una de mis metas más soñadas.

Le doy gracias a mis padres Oscar y Sara por apoyarme en todo momento, por las enseñanzas y valores que me inculcaron desde que era pequeña, a no darme por vencida y por jamás bajar los brazos frente a los problemas que la vida presentaba. Gracias por todo su amor incondicional, por haber confiado en mí y en cada una de las decisiones que tome, por haber sido mis pilares fundamentales durante mi proceso de tesis, que aunque muchas veces quise darme por vencida estuvieron ahí para mí. Todo lo que soy ahora se los debo a ustedes, los amo.

A mis hermanos Andrés y Carolina, porque aparte de ser mis hermanos son mis mejores amigos, mis consejeros y mi apoyo incondicional. Gracias por estar siempre para mí, por ser mi pañuelo de lágrimas y por sacarme las mejores sonrisas, juntos hemos pasado momentos inolvidables que siempre los guardare en mi corazón.

A Dayan por ser mi compañera de tesis, mi mejor amiga, mi compañera universitaria desde el primer día, por siempre apoyarme, aguantarme y darme su apoyo incondicional en todo momento. Porque siempre guardare los mejores momentos, risas, llantos, viajes y aventuras. No pude tener mejor compañía durante todos estos años. Empezamos este camino juntas y lo terminamos juntas.

A mis amigos y compañeros de clase que fueron parte de este proceso y que con su compañía supieron regalarme momentos inolvidables, juntos crecimos personal y profesionalmente.

Gracias al mejor tutor Erwin Guillen por creer en Dayan y en mí, por el apoyo y la paciencia en todo el proceso porque con su experiencia y consejos el día de hoy estamos terminando nuestra tesis profesional.

**Silvia Aurora Folleco Moreno**

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por haberme brindado una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Guillermo y Karina por apoyarme en todo momento, a pesar de la distancia siempre estuvieron conmigo, por los valores que me han inculcado, por haberme demostrado su amor incondicional, corrigiendo mis faltas, celebrando mis triunfos y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Y sé que están orgullosos de la persona en la cual me he convertido.

Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi hermana Krystel, por la paciencia que ha tenido conmigo, por haberme soportado en los días malos, por apoyarme y darme su amor de manera sincera.

A mis bebés Loki, Thor y Rhaegar por ser mis ángeles, por darme su amor incondicional sin esperar nada a cambio, por llenarme de besos, por la lealtad, y sobre todo por enseñarme amar a un ser de cuatro patas.

A mis abuelos Guillermo, Rosalía, Julio y Pilar, que por sus consejos me han ayudado afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de la vida, por su apoyo incondicional, cariño y comprensión han sido parte fundamental en mi vida.

A Pedro, por ser una parte importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, por ser paciente conmigo, por no haber soltado mi mano en los momentos más difíciles, por ser mi consejero, amigo y enamorado. Gracias por tu amor incondicional.

A Silvia por no solo ser mi compañera de tesis sino mi mejor amiga, gracias por tenerme paciencia y aguantarme, yo sé que muchas veces entraba en desesperación y en ocasiones tuvimos nuestros roces, pero se también sé que fueron mucho más los momentos en los que nos divertimos, nunca olvidare los viajes, las risas, los llantos y las charlas más serias. Gracias por haberme dado tu amistad desde el primer día de universidad, es un camino

largo que recorrimos juntas, pero al fin hemos terminado uno de los objetivos que nos planteamos desde el principio.

A mis amigos Madelaine, Marian, Alan y Allison que han estado en los momentos más vulnerables de mi vida, en las caídas y que han estado ahí para mí en cualquier momento, los quiero infinitamente.

Gracias al mejor tutor Erwin Guillen por creer en Silvia y en mí, y habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional, por el apoyo y la paciencia en todo el proceso.

**Dayan Rashell Contreras Cabrera**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy. A mi madre, por haber tenido toda la paciencia y darme su amor de manera incondicional, por enseñarme lo que es el esfuerzo y poder llegar a cumplir el objetivo que tanto desee desde un principio, gracias por inculcarme buenos ejemplos y enseñarme lo que es el esfuerzo y la valentía, de no temer a los obstáculos que se me presentaran en la vida. A mi padre por haber estado conmigo en los peores momentos y no haberme juzgado jamás, a pesar de tener diferentes opiniones. A mis hermanos por su amor y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por tener toda la paciencia, por darme los mejores consejos y por ser mi compañía en mis peores momentos y ayudarme hacer una mejor persona.

**Silvia Aurora Folleco Moreno**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado las fuerzas cuando estaba a punto a botar la toalla y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante, por haberme apoyado en cada una de mis decisiones y por haber creído en mí, dándome todo el apoyo y amor incondicional, a pesar de la distancia siempre confió en mí, te amo más que nada en este mundo. A mi padre, que a pesar de nuestras diferencias de opiniones, siempre estuvo conmigo de manera incondicional, dándome su apoyo, demostrándome que podía salir adelante a pesar de que muchas veces llore y quería rendirme, fue mi consejero y amigo. A mi abuelo Guillermo por el sacrificio que hizo de que tengamos la mejor comodidad para terminar los estudios, no sé qué haría sin él. A mis bebés Loki, Thor y Rhaegar que son lo más preciado que tengo, los amo con toda mi vida. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

**Dayan Rashell Contreras Cabrera**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**ING. BALLADARES CALDERON, ESTHER GEORGINA, MGS.**  
DIRECTOR DE CARRERA

---

**ING. BAJAÑA VILLAGOMEZ, YANINA SHEGIA, PhD. (c)**  
COORDINADOR DEL ÁREA

---

**ING. MURILLO DELGADO, ERICK PAUL, MGS.**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Folleco Moreno Silvia Aurora**

---

**Contreras Cabrera Dayan Rashell**

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	6
MODELOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA FAMILIAR.....	8
EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	12
FINES DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA .....	14
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	14
MARCO REFERENCIAL .....	18
FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
PLANIFICACIÓN EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES... ..	20
MARCO CONCEPTUAL.....	24
ADMINISTRACIÓN .....	24
FAMILIA .....	25
EMPRESA FAMILIAR .....	26
PYMES.....	26
SUCESIÓN DE EMPRESAS.....	27
MARCO LEGAL.....	28
CAPITULO 2. METODOLOGIA .....	35
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
INSTRUMENTACIÓN.....	37
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	39
ANÁLISIS DE DATOS .....	40
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	41

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA .....	41
FACTORES DE SUCESIÓN .....	48
DESCRIPCIÓN DE FACTORES .....	48
DIFERENCIAS DE LAS RESPUESTAS ENTRE PROPIETARIO Y SUCESOR.....	51
DIFERENCIAS DE LAS RESPUESTAS ENTRE OTRAS VARIABLES NOMINALES .....	53
ANÁLISIS DE CORRELACIONES .....	56
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS CUALITATIVO .....	59
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTREVISA .....	59
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	62
COMPROMISO E INTERÉS DEL SUCESOR EN EL NEGOCIO .....	62
CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL SUCESOR Y PROPIETARIO .....	64
CAPACIDAD DEL SUCESOR EN TÉRMINOS DE COMPETENCIA Y EXPERIENCIA .....	65
APOYO DEL SUCESOR POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA .....	66
MOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DEL SUCESOR EN EL NEGOCIO .....	68
CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL SUCESOR Y LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA .....	69
OTROS FACTORES .....	70
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS .....	75
APÉNDICE.....	82
APÉNDICE A. FORMATO DE CONFIDENCIALIDAD DE PARTICIPANTES .....	82
APÉNDICE B. FORMATO DE ENTREVISA PARA PROPIETARIO Y SUCESOR.....	83
APÉNDICE C. FORMATO DE ENCUESTA PARA PROPIETARIO – ADMINISTRADOR ACTIVO .....	86
APÉNDICE D. FORMATO DE ENCUESTA PARA SUCESOR POTENCIAL O DESIGNADO .....	91
APÉNDICE E. MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A PROPIETARIOS.....	96

APÉNDICE F. MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A  
SUCESORES ..... 98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Fuentes de literatura sobre factores de sucesión</i> .....	24
Tabla 2. <i>Número de empresas activas por sector de la economía</i> .....	36
Tabla 3. <i>Número de factores de sucesión considerados en el instrumento</i> .	39
Tabla 4. <i>Transmisión de la administración del negocio en los últimos tres años</i> .....	41
Tabla 5. <i>Año de transmisión de la administración del negocio</i> .....	41
Tabla 6. <i>Transmisión de la administración del negocio en el futuro</i> .....	42
Tabla 7. <i>Estadística descriptiva del número de empleados</i> .....	43
Tabla 8. <i>Posición actual del encuestado dentro de la empresa</i> .....	43
Tabla 9. <i>Número de generación en la empresa familiar</i> .....	44
Tabla 10. <i>Miembros de la familia en el trabajo</i> .....	45
Tabla 11. <i>Género de los encuestados</i> .....	46
Tabla 12. <i>Jubilación y sucesión en el negocio</i> .....	47
Tabla 13. <i>Edad para jubilación y sucesión en el negocio</i> .....	48
Tabla 14. <i>Puntuación de los factores de sucesión en empresas familiares</i> .	49
Tabla 15. <i>Factores con puntuación alta de sucesión en empresas familiares</i> .....	50
Tabla 16. <i>Factores con puntuación media de sucesión en empresas familiares</i> .....	50
Tabla 17. <i>Factores con puntuación baja de sucesión en empresas familiares</i> .....	51
Tabla 18. <i>Diferencia de medias entre las puntuaciones de propietario y sucesor</i> .....	52
Tabla 19. <i>Diferencia de medias entre las puntuaciones de género masculino y femenino</i> .....	53
Tabla 20. <i>Diferencia de medias entre las puntuaciones por el número de miembros de la familia en el negocio</i> .....	54
Tabla 21. <i>Diferencia de medias entre las puntuaciones por negocios que si serán transmitidos a siguientes generaciones</i> .....	55
Tabla 22. <i>Análisis de correlaciones entre factores de sucesión y éxito percibido</i> .....	57
Tabla 20. <i>Información general de las empresas entrevistadas</i> .....	60

Tabla 21. <i>Factores relevantes de acuerdo a los entrevistados</i> .....	61
Tabla 22. <i>Orden de los factores de mayor a menor relevancia</i> .....	62
Tabla 23. <i>Comentarios del factor “Compromiso e interés del sucesor en el negocio”</i> .....	63
Tabla 24. <i>Comentarios del factor “Calidad de la relación entre sucesor y propietario”</i> .....	64
Tabla 25. <i>Comentarios del factor “Capacidad del sucesor en términos de competencia y experiencia”</i> .....	66
Tabla 26. <i>Comentarios del factor “Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia”</i> .....	67
Tabla 27. <i>Comentarios del factor “Momento de la participación del sucesor en el negocio”</i> .....	68
Tabla 28. <i>Comentarios del factor “Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia”</i> .....	69

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1. Tiempo de vida de las empresas</i> .....	13
<i>Figura 2. Transmisión de la administración del negocio en el futuro</i> .....	42
<i>Figura 3. Posición actual del encuestado en la empresa</i> .....	44
<i>Figura 4. Número de generación en la empresa familiar</i> .....	45
<i>Figura 5. Número familiares en el trabajo</i> .....	46

## RESUMEN

El objetivo central de la investigación consistió en determinar los factores de éxito en la sucesión de las Pymes familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Por ello, el estudio es de tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque mixto y de alcance descriptivo y correlacional. Para el enfoque cualitativo se emplearon entrevistas a propietarios y sucesores de seis empresas del sector comercial. Por otro lado, se utilizaron dos instrumentos centrados en el propietario-gerente activo y el sucesor potencial o designado en el negocio familiar para el enfoque cuantitativo. Estos instrumentos evalúan 16 factores de sucesión. La muestra final es de 376 participantes pertenecientes a 188 empresas. Las percepciones recogidas en las entrevistas destacan que el interés y el compromiso del sucesor es un factor relevante en su elección, que las competencias del sucesor deben considerar el desarrollo de negocios, creación de redes y el desarrollo comercial. Por otro lado, los resultados de las encuestas indican que la mayoría de los participantes están dispuestos a transmitir la administración del negocio en el futuro. El análisis de correlaciones evidencia que factores como la relación entre propietario-administrador y el sucesor, el interés del propietario-administrador fuera de la empresa familiar, planificación del patrimonio del gerente propietario, solidez financiera, armonía familiar, aceptación mutua de responsabilidades, preparación del sucesor y la planificación estratégica están relacionados positiva y significativamente con el éxito percibido en la sucesión de empresas familiares.

**Palabras Claves:** *Empresa familiar, Pymes, factores de sucesión, propietario, sucesor, correlaciones*

## ABSTRACT

The main objective of the research was to determine the success factors in the succession of family SMEs in the commercial sector of the city of Guayaquil. Therefore, the study is non-experimental, cross-sectional, mixed-approach and descriptive and correlational in scope. For the qualitative approach, interviews were conducted with owners and successors of six companies in the commercial sector. On the other hand, two instruments focused on the owner-active manager and the potential or designated successor in the family business were used for the quantitative approach. These instruments evaluate 16 succession factors. The final sample was 376 participants belonging to 188 companies. The perceptions gathered in the interviews highlight that the interest and commitment of the successor is a relevant factor in their choice, and the competences of the successor must consider the development of business, creation of networks and commercial development. On the other hand, the results of the surveys indicate that most of the participants are willing to transmit the management of the business in the future. The analysis of correlations shows that factors such as the relationship between the owner-manager and the successor, the interest of the owner-manager outside the family business, planning of the patrimony of the owner manager, financial solidity, family harmony, mutual acceptance of responsibilities, preparation of the successor and strategic planning are positively and significantly related to the success perceived in the succession of family businesses.

**Keywords:** *Family business, SMEs, succession factors, owner, successor, correlations.*

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan una de las formas más antiguas de negocio. Incluso, La empresa familiar es considerada como un elemento importante en el desarrollo económico de una nación, generando empleo, oportunidades, seguridad y progreso para los participantes del negocio, a la comunidad y a la economía.

No obstante, dejando de lado aspectos importantes como el número de trabajadores, nivel de ventas, rentabilidad, tipo de negocio y ubicación geográfica, las empresas familiares presentan una peculiaridad: las relaciones entre directivos, accionistas y colaboradores, precisamente por el parentesco. Dicha situación complica el proceso sucesorio por la división que debe realizarse entre dos partes: la laboral y la familiar.

Existen además otros factores por los cuales los negocios familiares no sobreviven en el tiempo, tales como la falta de procesos estratégicos de sucesión, la carencia de un sistema administrativo adecuado, el manejo ineficiente de recursos y la poca capacitación a los futuros sucesores. Por ello, el presente estudio pretende determinar cuáles son los factores críticos en la sucesión de las Pymes Familiares en el sector comercial de la ciudad Guayaquil.

El trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos. El capítulo 1 consiste en la revisión de la literatura, donde se incluye el marco teórico de estudio que expone las diferentes teorías basadas en los factores de la sucesión. De igual modo se desarrolla un marco referencial donde se muestran estudios empíricos de diferentes autores acerca del tema propuesto y un marco legal con las normas y políticas que respaldan la ejecución del trabajo.

El capítulo 2 corresponde al marco metodológico del estudio, donde se determina que la investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto y un alcance descriptivo y correlacional. En el proceso de recolección de datos se emplearán técnicas como la entrevista y la encuesta. El capítulo 3 presenta los resultados del estudio de campo correspondiente a la aplicación de encuestas a un número considerable de empresas familiares del sector

comercial. Además, se incluye un análisis descriptivo y correlacional de los datos para determinar los factores que inciden en el proceso exitoso de sucesión.

Por último, el capítulo 4 reporta los resultados de las entrevistas realizadas a propietarios y posibles sucesores de empresas familiares del sector comercial.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La aspiración de una empresa familiar hoy en día juega un rol de gran importancia debido a que existen factores que determinan todas las decisiones estratégicas en el ámbito de estas Pymes, el mismo puede obtenerse de diferentes fuentes y, estar relacionado a los factores de éxito de la empresa.

El negocio familiar nace a partir de una idea específica que responde a una necesidad o factores de tipo económicos y sociales pensados por un miembro de la familia. La mayoría de las empresas familiares empiezan con pocos recursos y en un ambiente de incertidumbre donde el creador de la empresa aprovecha al máximo los recursos disponibles (Quejada & Ávila, 2017).

Goyzueía (2013) expone lo siguiente sobre las empresas familiares:

En un contexto de continuidad de empresa familiar, es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la mismo pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia. (p.6)

De acuerdo a Morales, Ulibarri y González (2010), la sucesión de la empresa es un proceso poco conocido por sus intérpretes, padres e hijos. Los padres no comentan suficientemente este tema con los futuros sucesores precisamente porque no tienen experiencia al respecto. La naturaleza propia de la sucesión en una empresa familiar tiene connotaciones emocionales que la convierten en un proceso complicado, arriesgado y difícil.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016), las empresas comerciales en la ciudad de Guayaquil representan el 40.13% del total de los sectores de la economía. Dentro del tejido empresarial ecuatoriano, las Pymes tienen un aporte significativo con un porcentaje del 98% (INEC, 2016). A pesar de esto, el índice que triunfa de la sucesión a la segunda y tercera generación es cada vez más bajo, las estadísticas enfatizan la dificultad que tienen las empresas familiares para superar la transición generacional.

La intención del estudio a desarrollar pretende evaluar en qué medida los factores críticos de éxito propios de la entidad más no de la familia, influyen en la sucesión exitosa de las Pymes familiares. Además, por medio de la investigación, se intenta explicar cómo estos factores influyen también en mantener la continuidad de empresas familiares. Las bases teóricas orientadas al estudio giran en torno a dos componentes: (a) en relación a la continuación y (b) permanencia de empresas familiares.

Los factores de sucesión son planteados con dos propósitos: en primer lugar, establecer qué significa el éxito, a su vez encontrar elementos que permitan medirlo y, en segundo lugar, definir qué lo ocasiona. El objeto de estudio para el presente proyecto está conformado por los propietarios y sucesores de Pymes en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

## **JUSTIFICACIÓN**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que “es posible establecer cinco criterios para evaluar la utilidad de un estudio, cuantas más respuestas se contesten de manera positiva y satisfactoria, más sólidas serán las bases de la investigación: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica” (p.40).

El estudio es conveniente porque pretende determinar los factores que inciden en la sucesión exitosa de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector comercial. Así pues, los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo de nuevos estudios sobre cuáles son los factores críticos que aquejan la continuidad de las Pymes familiares, abriendo el

camino para el diseño de nuevas estrategias que garanticen su permanencia en el mercado.

El trabajo presenta una importante relevancia social debido a que expone varios argumentos que permiten generar procesos más eficientes de sucesión en empresas familiares por medio de un estudio de campo que revela los factores claves de éxito que motivan dicha sucesión. Además, la investigación contiene implicaciones prácticas, pues los resultados del estudio de campo suponen un importante insumo para los propietarios de empresas familiares. A través de ello, es posible formular estrategias que garanticen un proceso eficiente de sucesión, considerando aspectos como la capacitación al sucesor, procedimientos de comunicación empresarial, entre otros.

Se destaca el valor teórico de la investigación, debido que ofrece nuevas evidencias a la literatura sobre los factores a considerar para la sucesión exitosa en las Pymes, enfocado a empresas del sector comercial. Por último, el estudio presenta una importante utilidad metodológica dado que incluye un instrumento de medición validado por la literatura para medir los factores que inciden en la sucesión de empresas familiares. El proceso de investigación y la metodología empleada puede ser replicado en otros estudios y a diversos sectores de la economía

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores de éxito en la sucesión de las Pymes familiares en Guayaquil.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- (a) Conocer los diferentes enfoques teóricos respecto al proceso de sucesión en las empresas familiares por medio de una revisión de literatura.
- (b) Desarrollar un marco metodológico que permita establecer el diseño de un instrumento de medición y el proceso de recolección de datos a través de encuestas.

- (c) Identificar los datos obtenidos del estudio de campo por medio de técnicas estadísticas para determinar los factores críticos de éxito en la sucesión de empresas en las Pymes familiares del sector comercial.
- (d) Realizar entrevistas a profundidad a propietarios y sucesores de Pymes comerciales como técnica cualitativa para validar el cuestionario de investigación propuesto

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio se plantean la siguiente pregunta de investigación:

- (a) ¿Cuáles son los factores de éxito en la sucesión exitosa de las Pymes familiares del sector comercial en la ciudad de Guayaquil?

# **CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA**

## **MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo consiste en una investigación realizada a pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector comercial de la ciudad de Guayaquil, cuyo principal objetivo consiste en determinar los factores críticos de éxito en el proceso de sucesión. El estudio de la empresa familiar supone un tema complejo y lleno de desafíos conceptuales. Para comenzar, no hay acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por una empresa familiar.

Son diversas las definiciones al respecto. Algunos autores toman como referencia aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traslapo entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos (Romero, 2006). No obstante, los autores más destacados en la materia coinciden, de manera aparente, definiendo a la empresa familiar como la organización perteneciente a una familia, que ejerce el control sobre ella y la administra con la aspiración de que esta empresa trascienda de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005).

Las empresas familiares presentan notables diferencias comparadas con empresas institucionales. Las empresas de tipo familiar son capaces de evaluar las dinámicas que guían las conductas de su fundador, la familia y la organización (Ronquillo, 2006). A continuación, se expone una serie de teorías relacionadas con la administración de empresas familiares que coadyuvarán al desarrollo de la investigación.

### **DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Felairán (2005) determinó que para descubrir en la literatura existente el modo de cómo fue adquiriendo forma la institución, que hoy en día se

conoce como empresa familiar, supone un intento difícil, debido que es el resultado de muchos factores que no son fácilmente aislables. Quejada y Ávila (2017) señalan que la teoría de empresas familiares surge en la época del neolítico, donde las familias subsistían por medio de actividades agrícolas para autoconsumo. Posteriormente, consideraron los roles de productor y vendedor, dando forma a las empresas familiares en el mercado.

El término de empresa familiar apareció en la década de los 70, donde autores como Barnes y Harshon, Barry, Levinson y otros concibieron su definición en el campo de estudio empresarial, con una trascendencia reconocida en varios estudios como fuente de dinamismo económico (García, Lejarriaga, Bel, Fernández, & Martín, 2008; Shafritz, Ott, & Jang, 2016; Vallejo & Grande, 2003). Parte de los mencionados trabajos prueban la resistencia existente al ingreso de socios no familiares, categorizándolos como “ajenos”, siendo un fracaso para la adición de nuevos socios. Junto a ello, aparece el bajo interés de muchos inversionistas en adquirir participaciones en empresas familiares, por lo que se puede determinar que la empresa familiar está fusionada a la familia (Santamaría & Pico, 2015).

Dos sistemas socioeconómicos interactúan en las empresas familiares, la familia y la empresa, cuya interacción puede plantearse como un sistema dual que se busca aprovechar a través de programas de asesoría empresarial en formación y capacitación (Amat, 2000). Del mismo modo la teoría general del sistema robustece el enfoque de que es imperioso destinar la atención a la interacción dinámica de diversos elementos en el sistema para comprender que la empresa se compone de tres subsistemas: (a) empresa, (b) familia y (c) (Santamaría & Pico, 2015).

En el concepto de empresa familiar convergen diversos valores de compleja cuantificación. El vínculo de tradición y cultura existente entre la familia que dirige la empresa familiar y la misma, son su característica fundamental (Doderó, 2005). El ambiente del negocio familiar es impactado por la mayoría de los factores que afectan a los otros tipos de negocios. No obstante, los negocios familiares están influenciados por aquellos factores que intervienen en cualquier familia, particularmente los emocionales.

Dentro de las empresas familiares, gran parte de la energía, dinero y personas provienen de un grupo, cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí. Por el contrario, las empresas no familiares son creadas por medio de un plan de negocios presentado a potenciales miembros del paquete accionario que guardan entre sí una relación financiera, siendo ese plan el encargado de proveer el capital que se necesita para su ejecución (Andrade, 2002).

## **MODELOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA FAMILIAR**

### ***MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS***

El modelo de los tres círculos fue empleado por Tagiuri y Davis (1982). Para Davis y Tagiuri (1991) una descripción más precisa de la variedad de empresas familiares debería considerar una mayor diferenciación, internamente, entre el subsistema de propiedad y el de dirección de la empresa. Este modelo muestra como subsistemas independientes a la empresa, la propiedad y la familia, aunque superpuestos, en la empresa familiar.

La aspiración fundamental de este modelo radica en evidenciar que, según el grado en que los tres elementos confluyan, en la primera y segunda generación, su superposición parece regirse a la atracción de una fuerza centrípeta; mientras que, en el caso de empresas familiares de mayor envergadura y de familias numerosas, parecen alejarse como separados por una fuerza centrífuga (Felairán-Abreu, 2005).

El aporte del presente modelo en el campo de estudio de las empresas familiares fue de gran trascendencia, al haber demostrado que las organizaciones mencionadas difieren de las no familiares. Por consiguiente, se determina que estos tres factores principales guardan interrelación para un desarrollo relativo a la organización, profesional y familiar, y a la vez de forma particular en sus respectivos grupos. El modelo tiene como objetivo adicional comprobar el dinamismo de las empresas familiares (Buang & Sidek, 2013).

## **MODELO HOLÍSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU ENTORNO**

Este modelo de análisis de familia fue preponderado por Donckels y Frölich (1991) teniendo como principal meta la evaluación de la interrelación entre las empresas familiares con el entorno, considerando la influencia de las políticas sociales y de macroeconomía en el ámbito de actividad económica, motivo por el que se presenta como actor principal de la organización a quien la hubiera fundado, a su director o propietario. En el sistema familiar y en el de propiedad se sitúan otros actores, como el sucesor, accionistas de la familia que no laboran en la empresa, y los cónyuges; además de los empleados que poseen acciones.

Las particularidades fundamentales del modelo son: la interrelación entre los actores y externos de la empresa en mención con su entorno, llámense: (a) estructura de la propiedad, (b) familia, (c) dirección y (d) empresa; añadiendo cierto grado de complejidad, al resultar en algunas variaciones y acciones conflictivas (Felairán-Abreu, 2005).

De acuerdo con los creadores del modelo, se producen ventajas con la cultura empresarial y desde la dirección con profesionales externos, con herederos de la empresa y personal no familiar, como directivos y socios, o trabajadores con participación en la propiedad. La cultura y dinámica de la organización de la empresa familiar es un resultado de la interrelación entre los actores. Sin embargo, a raíz de la influencia directa de políticas sociales y de macroeconomía existen amenazas y debilidades que tienen relación con la propiedad, la empresa y la familia (Benavides, Quintana, & Guzmán, 2013).

El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), así como la dinámica entre los sucesores en la dirección de la empresa, da como resultado este modelo. Las implicaciones de orden familiar y las gestiones de sucesores sobresalen. La característica se evidencia en la influencia de los actores con su entorno organizacional, adicional a la dinámica externa de la empresa.

Se pueden generar oportunidades y fortalezas a través de un análisis de la relación existente entre dichos actores, por medio del entorno cultural donde la empresa familiar se desarrolle. Además, en lo que respecta a la actitud directiva de la empresa, la adición de la cultura, con los actores familiares y no familiares, resulta en la creación de una cultura particular de la empresa, que ganará notoriedad a través del tiempo (Gianmarco, 2012).

### ***MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS Y LA CORBATA***

Los principales modelos desarrollados bajo la perspectiva evolutiva corresponden a Gersick, Davis, Mc Collom y Lansberg (1997); otros estudios también incluyen a los autores Neubauer y Lank (1999). Para analizar la dinámica de la empresa familiar, Neubauer y Lank (1999) dividen el círculo empresa original de David y Tagiuri (1991) en dos: (a) dirección y empleados; (b) consejo y trabajadores de la empresa. El modelo de los tres círculos y la corbata adquiere su nombre por la forma característica del sistema familiar.

El cambio del grado de superposición de los círculos y la corbata a través del tiempo, supeditado a la variación en las relaciones de las personas implicadas en la empresa, constituye la característica más relevante de este modelo. Un análisis del mismo refleja la necesidad de un cambio integral en la estructura de la estrategia organizativa y de dirección familiar para cada evolución, bien en la dirección o en la idea de transmisión. Al presentar todas las interrelaciones estimadas y posiblemente necesarias para un cambio en la empresa, se puede realizar la evaluación como un modelo de dimensiones generalizadas (Felairán-Abreu, 2005).

El modelo de los tres círculos y la corbata hace hincapié en la idea de la necesidad fundamental de contar con más de una estrategia para dirigir todas las empresas familiares, por cuanto se requiere una en particular para cada tipo de empresa. Resulta imposible aseverar que una empresa es igual en todas las circunstancias, debido a los constantes cambios que puede llegar a sufrir ante el mercado y la competencia en su dinámica familiar organizativa (Felairán-Abreu, 2005; Neubauer & Lank, 1999).

## **MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS**

El modelo de los cinco círculos, que efectúa un análisis de los aspectos fundamentales para la operación de una empresa familiar, fue concebido por Amat (2000). Al postular dos dimensiones, el área organizativa y la vinculada a la estrategia de negocio, amplía el sistema empresa; a la vez, hace una evaluación del proceso de sucesión en la empresa familiar.

Este modelo recopila las diversas dificultades que se presentan en las empresas familiares, incluyéndolos particularmente en los diferentes círculos (Amat, 2000; Pereira-Otero, 2006). Al emplear un enfoque sistémico que permita un mejor entendimiento de las acciones cruzadas de los sistemas con interdependencia en el análisis de los cinco círculos, se evidencia su característica esencial.

El grado de armonía existente entre los miembros de una familia, su nivel de compromiso con la continuidad de la actividad de la empresa y los problemas relacionados al encubrimiento que suele existir entre los objetivos particulares de dichos miembros y los empresariales, influyen en la dinámica de la empresa familiar (Gómez-Mejía, Makri, & Martin, 2010). A su vez, pueden ser determinantes para sus estrategias organizativas, propuesta que el modelo de los cinco círculos acompaña con la promoción de un análisis de las interrelaciones entre dichos factores (Chiavenato I. , 2009).

La visión existente sobre la incorporación de nuevos accionistas ajenos a la familia, así como la actitud que tomen los miembros del paquete accionario en lo que respecta a este traspaso; sumado a la gestión del patrimonio y la eficacia de los órganos rectores de la empresa, influirá en la formulación de sus estrategias (Gómez, 2010).

Mediante la dimensión de gestión se examinan factores imprescindibles para la implementación de las estrategias antes mencionadas, tales como la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales de la empresa. Entre las características más importantes se distinguen el grado de profesionalización del equipo dirigente

y el grado de formalización de los procedimientos (Gómez-Mejía et al., 2010).

Finalmente, la trascendencia de la empresa familiar en el tiempo se estudia mediante un análisis del proceso sucesorio, por lo que se enfoca en factores como: la actitud del expropietario al enfrentarse a la desvinculación con la empresa y su relación con los acontecimientos (Doderó, 2008).

## **EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas familiares atraviesan una serie de crisis de las cuales el éxito se refleja en cómo la familia se involucra en la empresa para superar las crisis. El modelo propuesto por Goyzueía (2013) pretende demostrar a continuación el ciclo de vida de las empresas familiares:

### ***PRIMERA ETAPA: LA DEL FUNDADOR, EMPRENDEDOR DEL NEGOCIO***

En la primera etapa se concibe la idea que origina el emprendimiento, por lo que su fundador hace particular hincapié en la explotación de una oportunidad de negocios, desarrollándola con entusiasmo. El emprendedor tiene la visión necesaria para aprovechar una oportunidad donde el resto sólo percibe amenazas, siendo una persona asertiva y capaz de superar los retos que conlleve su emprendimiento (Goyzueía, 2013).

### ***SEGUNDA ETAPA: CRECIMIENTO POR EL NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR***

Esta nueva fase en la vida de la empresa se caracteriza por la consolidación de las capacidades de su fundador como líder eficiente del grupo humano que se convirtió en su equipo de trabajo, al crear una estructura funcional, delegando funciones y tareas que le permiten medir la capacidad de decisión de sus colaboradores, quienes deben dar cuenta de ellas (Goyzueía, 2013).

### ***TERCERA ETAPA: FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR Y CRISIS DE PODER ENTRE HERMANOS-SUCESORES***

El fallecimiento del propietario-fundador crea un vacío a nivel familiar y empresarial que es particularmente difícil de superar, más aún cuando este

acontecimiento sucede de manera imprevista (Reay & Whetten, 2011). La crisis de sucesión trae gran incertidumbre para los herederos del fundador, en lo que respecta al manejo de la empresa en ausencia de este, y de llegar a un entendimiento mutuo entre hermanos con el propósito de mantener la unidad familiar y precautelar la integridad de la empresa.

Las empresas que perduran aún en la línea de tiempo, son consideradas un fenómeno. Cleri (2013) afirmó que:

Los negocios familiares que transitan varias generaciones y continúan prosperando representan un logro aún mayor. Su bajo índice de supervivencia es un dato bien conocido. Sin embargo, algunas de las empresas más grandes del mundo han podido reinventar el milagro en cada una de las generaciones. Los propietarios de las compañías suelen superar los obstáculos de los mercados, la muerte súbita de sus líderes, clave para continuar con sus predecesores les han legado (p. 13)

Por el motivo antes mencionado, las empresas familiares persiguen el éxito de diferentes maneras, superando los inconvenientes que impedirían la continuidad del negocio.

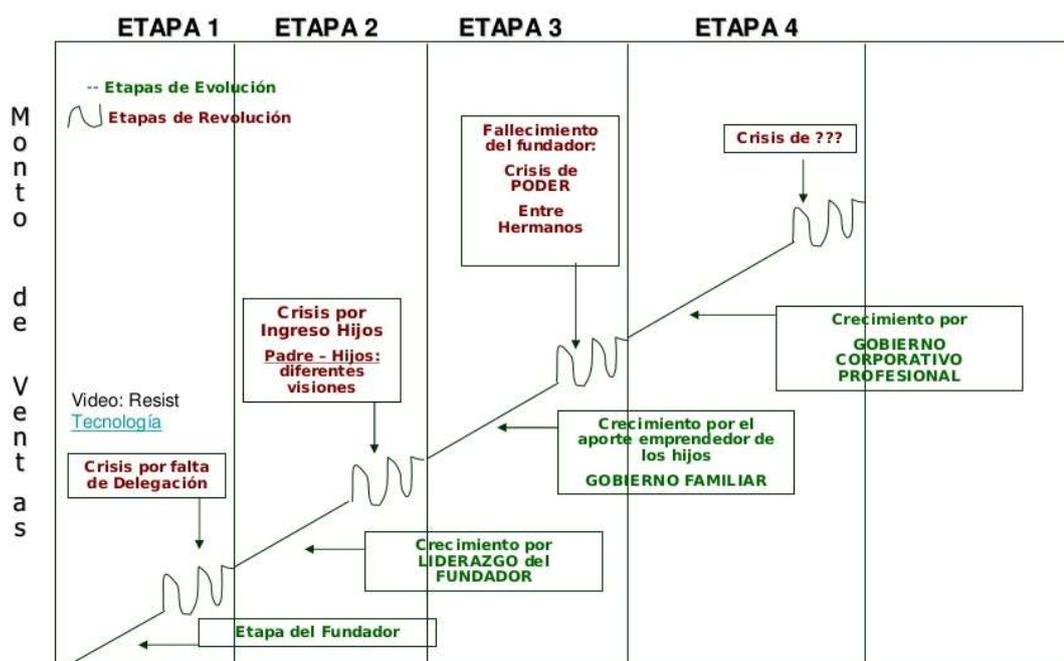


Figura 1. Tiempo de vida de las empresas.

Tomado de: Dodero Santiago. El secreto de las empresas familiares exitosas. 2ª Ed. Buenos Aires: El Ateneo, pág. 29 (2008).

## **FINES DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA**

Abiti y Ocejo (2004) mencionaron que lo especialmente complejo en las empresas familiares es el cercano nexo de consanguinidad y parentesco, la propiedad y la persona jurídica, ocasionando un problemático encubrimiento de funciones. Dichas circunstancias, además de enturbiar la línea divisoria entre el ámbito empresarial y el de familia, pueden llegar a otorgar un lugar preminente a los criterios familiares, como historia de la familia, cultura, relaciones interpersonales y patrones de conducta, por sobre los criterios empresariales al momento de tomar decisiones corporativas, en empresas regentadas por una familia (Cleri, 2013).

La primera sociedad en la vida del ser humano, con normas preestablecidas en base a su tradición y valores, es la familia. La armonización del sistema de personalidad propio de cada integrante a la cultura familiar se dicta con base a los roles que desempeña cada miembro; padre, madre, hermano y hermana (Dodero, 2005).

Dodero (2008) explicó el sistema empresarial pone en práctica las normas sociales inculcadas en la familia y además que las normas que presiden el vínculo con los familiares dejan de ser afectivas y giran en torno a la rentabilidad; por lo que ambos sistemas tienen la posibilidad de coexistir de manera armoniosa, sin efectuarse en la empresa y viceversa (Benavides et al., 2013). Los nexos socio-afectivos, en el caso de la empresa y la familia, difieren grandemente en sus exigencias; desembocando en una confusión e impidiendo la diferenciación entre los recursos económicos empresariales y el patrimonio familiar. En la empresa de familia, la superposición de ambos sistemas suele producir procesos conflictivos y generar tensiones.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Braidot y Soto (1997) mencionaron que el rendimiento de las empresas familiares se encuentra condicionado a la influencia permanente

de fuerzas positivas y negativas, a la vez de desarrollar las mismas actividades que realizaría cualquier otra organización. Bajo este contexto, se ha clasificado las ventajas y desventajas de la empresa familiar.

### **VENTAJAS**

- (a) Responsabilidad. En términos generales, Tagiuri y Davis (1996) indicó que el creador de la empresa está constantemente al tanto del crecimiento de la misma, puesto que la organización ocupa un lugar fundamental en su vida, lo cual aporta a desarrollar en los demás miembros fundadores un sentido de pertenencia y permanencia, que desempeñará un papel fundamental en la unificación de los esfuerzos, la dedicación y el compromiso de los miembros de la familia para aumentar la competitividad de la institución.
- (b) Conocimiento. La mayoría de las compañías cuentan con un “saber hacer” propio, que se mantiene en secreto y se hereda a través de las generaciones. Los miembros de la familia, particularmente los hijos del creador de la empresa aprenden a corta edad las estrategias empresariales de su padre.
- (c) Adaptabilidad. El sentido de pertenencia de una familia a su empresa significa el sacrificio de los intereses personales de sus miembros con el fin de precautelar la integridad de la persona jurídica, tales como, renunciar a su salario y trabajar sobretiempo para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- (d) Visión a largo plazo. La eficiencia de los miembros de la empresa familiar permite una mejor planificación a futuro con riesgos minimizados y una gran capacidad de maniobra ante sucesos imprevistos.
- (e) Confiabilidad y orgullo familiar. El apellido de la familia se vuelve su patrimonio empresarial, al constar como marca o razón social de la empresa, como un orgulloso legado de esfuerzo del fundador de la empresa para sus descendientes.
- (f) Estabilidad cultural. Debido a la fragilidad del manejo de recursos en una empresa familiar, las contrataciones de personal pasan un

filtro particularmente complejo, como resultado en una gran cantidad de ellas los empleados llevan un período prolongado de tiempo laborando dentro de la empresa. De esta forma los valores organizacionales y la cultura previenen o evitan inconvenientes.

Dichas ventajas se transforman en valores empresariales para el negocio familiar, descritos a continuación (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010):

- (a) Nivel añadido de compromiso y dedicación con la empresa. El empresario arriesga, permanentemente, el capital, el honor y el porvenir de su familia. El fracaso no es una opción, lo que extrema su esfuerzo en alcanzar el éxito necesario.
- (b) Mayor nivel de autofinanciación y reinversión de beneficios para aportar al posterior crecimiento del negocio, que involucra, a su vez, un eficiente control de los gastos.
- (c) Orientación al mercado. Los negocios familiares, por regla general, poseen una manera particular de desarrollar sus procesos, un Saber Hacer comercial que no posee la competencia y que se hereda a las generaciones subsiguientes, perpetuando esta estrategia de dirección.
- (d) Acercamiento con el cliente. El nivel de dedicación que caracteriza a las empresas familiares se evidencia en un trato cordial y cercano con el cliente, proporcionando una mejor calidad de servicio y creando una buena reputación y nivel de confianza para la empresa.
- (e) Mayor entusiasmo de los colaboradores. De manera general, el fundador de la empresa siente un mayor grado de responsabilidad hacia sus colaboradores, puesto que han brindado su apoyo al inicio de las actividades comerciales, reflejándose en un buen concepto de ellos hacia él, mejorando su sentido de pertenencia.
- (f) Visión de progreso y superación. Como consecuencia del alta moral del fundador en su objetivo de alcanzar el éxito.

- (g) Adaptabilidad competitiva y maleabilidad en las fases depresivas del ciclo económico. Con importantes resultados en la permanencia y seguridad laboral.

### **DESVENTAJAS**

Zellweger et al. (2010) también mencionaron las desventajas que presentan las empresas familiares:

- (a) Inflexibilidad. Por cuanto estas empresas tienen un modelo predeterminado de gestión con base en sus tradiciones, las consecuencias al momento de enfrentarse a cambios en el mercado pueden ser nefastas, por la falta de innovación.
- (b) Desafíos comerciales. La empresa familiar está expuesta a tres desafíos, siendo el primero ocasionado por el apego emocional a antiguos productos y estrategias que condicionan el éxito de la empresa al impedirles actuar de manera efectiva ante los cambios que presenta el mercado. El segundo contempla la complejidad del manejo de las transiciones en una empresa familiar, lo que genera un sentido de inseguridad e incertidumbre entre los trabajadores, proveedores y clientes. El tercero tiene relación con la facilidad de endeudamiento en las empresas familiares, que conlleva al aumento de capital.
- (c) Sucesión. Todo cambio produce resistencia, más aún cuando los problemas de transición suceden y deben resolverse de manera simultánea a los problemas emocionales, como el caso de las empresas familiares. La sucesión representa un momento realmente crítico en la existencia de una organización, por lo que se tratará con mayor amplitud el tema posteriormente.
- (d) Conflictos emocionales. Al predominar, en la empresa familiar, los aspectos que guardan relación con el desempeño y los resultados, junto a un sentido de protección y lealtad, el campo de acción se ve limitado por estos factores psicológicos y emocionales.
- (e) Liderazgo y legitimidad. Las organizaciones familiares se caracterizan por un liderazgo confuso que entorpece la sucesión, puesto que no se nombra formalmente un líder, y puede conllevar

a pugnas de poder en la misma familia. Por ello, es de vital importancia para cada generación resolver sus conflictos particulares, a la vez de preparar y legitimar a los futuros sucesores para alcanzar una transición pacífica.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas familiares parecen ser un tema atractivo en varias áreas de investigación. Probablemente, el tema más importante sigue siendo el proceso de sucesión combinado con posibles obstáculos y brechas. Filser, Kraus y Märk (2013) en un estudio de sucesión de empresas familiares, se centraron en la variable especial de la dimensión psicológica que intenta resumir los hallazgos y las implicaciones, así como las sugerencias sobre posibles las falencias de investigación.

La metodología empleada en el estudio planteado Filser, Kraus y Märk (2013) presentó un diseño de investigación de dos etapas. El primer paso es una revisión de la literatura de los artículos de la *Family Business Review* entre 1997 y 2011. Como segundo paso, la teoría fue considerada para realizar un análisis exhaustivo de la literatura sobre los aspectos psicológicos de la sucesión. Los parámetros psicológicos a menudo se utilizan junto con otros constructos, pero los autores recomendaron manejarlos de forma individualizada, incluso si los aspectos sociales, políticos y de otro tipo en frecuencia se mezclan con aspectos psicológicos y, por lo tanto, son difíciles de analizar y separar.

Por otra parte, las empresas deben prestar atención a tres áreas problemáticas imperativas si desean tener éxito en el proceso de sucesión: (a) individual, (b) interpersonal y (c) organizacional; así como a la etapa en que surgen los conflictos (preparación, transferencia / adquisición y continuación). La sucesión de las empresas familiares aborda aspectos psicológicos dentro del proceso, la cual debe identificar las problemáticas psíquicas que causan conflictos durante la sucesión (Filser et al., 2013).

A parte de las problemáticas psicológicas, Handler (1994) determinó que se destacan cinco corrientes de investigación en la sucesión de empresas familiares, como son: (a) la sucesión como proceso, (b) el rol del fundador, (c) la perspectiva de la próxima generación, (d) múltiples niveles de análisis y (e) características de sucesiones efectivas.

Gilding, Gregory y Cosson (2013) explicaron que la planificación en la sucesión de empresas familiares se asumen dos motivos principales por parte de los titulares. Primero, la continuidad del negocio familiar a través de las generaciones y la armonía familiar. Segundo, la tabulación cruzada de estos motivos produce una tipología que consiste en cuatro combinaciones distintas de motivos para la planificación de la sucesión. Dichas combinaciones sugieren cuatro resultados para la planeación de la sucesión, enmarcados en la institucionalización, la implosión, la imposición y la individualización. Los cuatro aspectos previamente mencionados promueven distintos resultados de sucesión.

Daspit, Holt, Chrisman y Long (2015) emplearon un ajuste con la naturaleza multifase y de múltiples partes interesadas del proceso. Para el análisis se realizaron búsquedas en la historia de 34 revistas, encontrando 88 artículos publicados o de próxima aparición que examinaron cuantitativamente la sucesión. Las fases primarias del proceso de sucesión de gestión también fueron consideradas: las reglas básicas, desarrollo del sucesor, transición y los intercambios de partes interesadas relevantes durante cada fase, incluidos los intercambios entre titulares y sucesores. El estudio concluyó que una perspectiva de intercambio social puede ayudar a guiar las investigaciones futuras en las sucesiones de firmas familiares.

Los estudios recientes de la sucesión de empresas familiares se centran la intención transgeneracional (TI) que se refiere al plan para pasar la gestión del negocio a las generaciones futuras. Dentro de la investigación, Williams, Zorn, Crook y Combs (2013) determinaron TI como una característica definitoria de las empresas familiares.

En el mismo estudio, se formuló que la intención transgeneracional (TI) está influenciada por la consideración del líder actual de los factores

relacionados con tres subsistemas (negocios, propiedad y familia) que subyacen al sistema de negocios familiares. Entonces, para el análisis, se establecieron como variables de estudio las características del negocio (la edad y el tamaño de la empresa), los propietarios (género y condición de minoría) y la familia, específicamente la participación de la familia en la empresa (tiempo hasta la sucesión y el papel de la familia en asesorar al CEO) influye en la TI del líder actual. Los resultados encontrados estuvieron basados en una encuesta de más de 700 empresas administradas por familias que apoyan en gran medida las hipótesis planteadas. De acuerdo a los autores, entender lo que afecta la TI permitirá avanzar los esfuerzos de los investigadores para desarrollar una teoría de la empresa familiar (Williams et al., 2013).

Entre los factores de éxito se destacan la dedicación y esfuerzo como la visión y estrategia por sobre los demás. Dichos factores son reflejo de la pasión y compromiso que ponen los familiares por sacar la empresa adelante, y habitualmente, con la guía de un gran emprendedor con visión de negocio, en conjunto con la tecnología, experiencia, calidad del bien o servicio prestado, unidad familiar, valores, administración, dedicación y visión estratégica (Cortés et al., 2004).

En contrapartida, Dodero (2005) señaló que los errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la empresa familiar destacan los problemas organizativos, conflictos familiares por fallas en la comunicación y administración deficiente.

### **PLANIFICACIÓN EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

El objetivo no es otro que el de la determinación de los inconvenientes que dificultan el sostenimiento de la empresa. Para tal efecto, Buang y Sidek (2013) distinguen tres potenciales situaciones que pueden acontecer en el traspaso generacional en una empresa familiar:

- (a) La negativa del fundador a traspasar el liderazgo de la empresa a su sucesor, resistiéndose a aceptar su retiro, por lo que no existe en esta situación un plan para efectuar ordenadamente el proceso

de sucesión, ni la preparación adecuada del sucesor para asumir su futuro rol en la empresa.

- (b) Relación tensa entre el fundador y sus herederos por el nombramiento del sucesor como líder en la empresa, con perjuicio de las relaciones con aquéllos no designados sucesores.
- (c) Conflictos entre los mismos descendientes por la designación de ese sucesor específico.

Cortés et al. (2004) mencionaron que es imperante tratar los problemas que resultan de la relación entre la empresa y la familia. En cuanto estos problemas son localizados, deben fijarse perspectivas comunes en las decisiones a tomar en diversas situaciones, a través de reuniones familiares. Luego, Reay y Whetten (2011) señalaron que debe existir constancia escrita de los valores y conductas que deben seguir quienes pertenezcan a la organización, dando como resultado la creación de un protocolo familiar. Por último, las revisiones periódicas son necesarias para controlar que la planificación establecida sea cumplida y la comunicación mantenga su fluidez entre todos los miembros de la organización.

Las empresas familiares son una de las fuerzas impulsoras que contribuyen significativamente en el crecimiento económico en los países desarrollados y en desarrollo (Perret, 2016). Su falta general de incertidumbre genera preocupación y su falta de longevidad se ha atribuido principalmente a procesos de gestión de sucesión deficientes que dificultan la transferencia de las empresas familiares de una generación a la siguiente (Nell, 2014). La planificación de la sucesión representa una cuestión clave que influye en la sostenibilidad de estas empresas familiares. Según la investigación, aproximadamente el 30% de las empresas fracasan debido a cuestiones relacionadas con la planificación de la sucesión (Grote, 2003).

Estudios similares en firmas familiares efectuados en los últimos años permitieron descubrir qué ocurre en los procesos de sucesión. Tanzwani (2010) desarrolló una investigación empírica en la provincia de Limpopo en diferentes distritos con mayor número de organizaciones familiares. El propósito consistió en lograr conocimiento por medio de la teoría con respecto a los negocios familiares y sucesión de gestión.

Además, otro propósito principal del estudio consistió en determinar la influencia que tenían los aspectos seleccionados de la planificación de la sucesión y las características demográficas seleccionadas en el nivel de éxito en la sucesión de empresas familiares en el sur de Luisiana. El investigador Tanzwani (2010) diseñó un instrumento de encuesta para recopilar datos. La información tabulada arrojó que un total de 61 datos respondieron indicando que completaron la sucesión; sin embargo, solo 23 o (38%) completaron una sucesión planificada para la próxima generación.

De la misma forma, Perret (2016) efectuó una investigación considerando como hipótesis afirmativa si la planificación para la sucesión temprana es importante para una sucesión exitosa e hipótesis alternativa si la planificación tuvo un efecto positivo en el proceso general de sucesión. Además, estudios cualitativos estructurados fueron realizados para comprender las percepciones de la importancia de la planificación en las empresas familiares y cómo y por qué aumenta el éxito.

Entre los hallazgos importantes de los estudios de Tanzwani (2010) y Perret (2016) fue que las empresas familiares contaban con un plan de sucesión de alta calidad que tuvo una influencia positiva en las percepciones de los propietarios y gerentes de empresas familiares. Otro hallazgo importante fue que los encuestados percibieron que la planificación para la sucesión era importante. Las percepciones en los resultados se midieron en base a una escala tipo Likert de cuatro puntos, que indica valores medios con un rango de 3,52 (totalmente de acuerdo) a 2,61 (de acuerdo).

Con base en los hallazgos, el investigador Tanzwani (2010) formuló dos recomendaciones. La primera se centra en repetir el estudio con un tamaño amplio para determinar la influencia de la calidad del plan en las percepciones de la planificación de la sucesión. La segunda parte de que las organizaciones que brindan servicios de consultoría, desarrollo profesional y apoyo a empresas familiares deben tener la posibilidad de agregar programas que educarán a los propietarios de empresas familiares y gerentes sobre la importancia de la planificación de la sucesión y los pasos necesarios para preparar un plan de sucesión de calidad. Como última

recomendación, Perret (2016) sugirió en determinar la confirmación de las percepciones de los propietarios y gerentes sobre su acuerdo con los elementos de sucesión exitosos.

Investigaciones adicionales indicaron que aproximadamente el 50% de las empresas familiares no tienen una adecuada planeación de sucesión en su lugar. Por lo tanto, las empresas familiares están expuestas a un riesgo significativo en sostenibilidad debido a una planificación de sucesión insuficiente (Filser et al., 2013). Un enfoque eficaz para la planificación de la sucesión en una empresa familiar aumenta las posibilidades de éxito de una empresa familiar tanto a corto como a largo plazo (Perret, 2016).

Govender (2011) realizó una investigación que tuvo como propósito el desarrollo de una mejor viabilidad comercial de las empresas familiares y mejorar el conjunto de conocimientos desde una perspectiva académica tomando como caso la planificación de la sucesión en dos negocios familiares en East London, Sudáfrica. Se implementó un paradigma cualitativo de investigación de estudios de casos para determinar la naturaleza de los enfoques adoptados por las dos empresas. Posteriormente, procesos de recolección de información a través de entrevistas fueron llevados a cabo con los fundadores titulares (padres) y los sucesores (hijos) de la empresa familiar.

Las conclusiones del estudio destacan que cada empresa requiere de un enfoque único para el plan de sucesión que puede incluir aspectos de procesos formales e informales. La recomendación radica en la necesidad de comprender la naturaleza de la empresa familiar, sus relaciones interrelacionadas y el contexto para determinar adecuadamente el éxito de un enfoque de sucesión (Govender, 2011). Razón por la cual las familias que aspiran a la sostenibilidad a largo plazo deben invertir en enfoques efectivos de planificación de la sucesión que integren los matices del negocio familiar individual.

De igual modo, Nell (2014) realizó un estudio tipo empírico con el objetivo de obtener una idea de las empresas familiares y la importancia de la planificación de la sucesión. Concluyó que los aspectos que requieren

más atención para ayudar con la planificación de sucesión exitosa en empresas familiares en el distrito de Sedibeng de la provincia de Gauteng en Sudáfrica, son la relación entre propietario y gerente y los respectivos sucesos, la voluntad de los descendientes de hacerse cargo del negocio, la voluntad de los herederos de entregar el negocio y el nivel de preparación de los sucesores. Nell (2014) acotó con recomendaciones prácticas para apoyar a la familia y al negocio a fin de que se administren eficazmente la planificación de la sucesión en las empresas familiares.

Tabla 1. *Fuentes de literatura sobre factores de sucesión*

	Factores	Estudio o Fuente
Relacionado con el sucesor	Voluntad, compromiso e intención del sucesor de tomar el negocio	Sharma & Irving (2005); Van der Merwe (2011); Venter, Boshoff & Maas (2005); Williams et al. (2013); Wiklund, Nordqvist, Hellerstedt, & Bird (2013)
	Aspectos de la personalidad y necesidades del sucesor	Van der Merwe (2011); Venter & Boshoff (2007); Venter et al. (2005)
	Capacidad del sucesor en términos de competencia, preparación y experiencia	Cater III & Justis (2009); Daspit et al. (2015); Devany (2006); Van der Merwe, Venter, & Ellis (2009); Venter & Boshoff (2007)
Relacionado con la familia	Calidad de la relación propietario-sucesor	Bracci & Vagnoni (2011); Cater III & Justis (2009); Nell (2014); Venter et al. (2005)
	Apoyo de los miembros de la familia al sucesor	De Massis, Chua & Chrisman (2008); Van der Merwe, Venter, & Farrington (2012); Venter & Boshoff (2007)
Relacionado con el negocio	Planeación de la sucesión	Gilding et al. (2013); Perret (2016); Williams et al. (2013)

## MARCO CONCEPTUAL

### ADMINISTRACIÓN

La administración consiste en la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento de la organización, con el fin de lograr los objetivos, metas de la organización y obtener el máximo beneficio posible, de tipo económico o social (Coronel, 2010). La administración representa el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr

los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Chiavenato I. , 2006; Hernández & Rodríguez, 2006)

Quejada y Ávila (2017) señalaron que la administración trata del proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos y alcancen con eficiencia metas seleccionadas, es decir, la administración permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo que lleva al cumplimiento de propósitos comunes. La administración, como la dirección eficaz de las actividades y talento humano que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan actividades con otras.

## **FAMILIA**

El enfoque de familia desde la perspectiva sociológica se sujeta en las sociedades industrializadas, que ha sido denominado estructura de familia nuclear integrada por la pareja y descendientes inmediatos que al unirse los miembros de otras familias conforman una nueva familia (Amat, 2000). Para el autor, la familia tiene la actividad de cohesionar entre los propios integrantes y pertenecer a la misma colectividad (Doderó, 2005). El principal objetivo es la procreación y el aseguramiento de las condiciones mínimas de la originalidad de los hijos hasta que puedan ser autosuficientes y contribuyan a la economía de la familia.

Abiti y Ocejo (2004), definieron a la familia como un sistema donde sus integrantes se encuentran subordinados con el sistema familiar. Otros autores (Benavides et al., 2013) consideraron a la familia dentro de cuatro aspectos básicos como: (a) sistema, (b) estructura social, (c) función y (d) equilibrio. Además, establece una relación de semejanza entre el funcionamiento de los subsistemas corporales y el sistema social, dentro del cual la familia constituye un sistema elemental, formado por diferentes subsistemas, el conyugal, formado por los esposos, el parental, referido al vínculo entre padres e hijos y el fraterno, entre los hermanos. La familia, desde el punto de vista evolutivo, representa un grupo vital con sucesos de la historia (Felairán-Abreu, 2005).

## **EMPRESA FAMILIAR**

Handler (1994) consideró a la empresa familiar como una propiedad lucrativa que coexiste en forma de sociedad o corporación, en caso de que las acciones estén cotizadas la familia tiene también que controlar el negocio. Además, señaló como un tipo de pequeño negocio iniciado por uno o varios individuos que tuvieron una idea, que trabajaron duro para desarrollarla y lograr sus objetivos, generalmente con capital limitado, que crece manteniendo la mayoría de la propiedad de la empresa.

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una única familia, en la cual los consejeros de la empresa tienen una relación familiar. La propiedad de la empresa no cotizada y las políticas son dominadas por los miembros de un grupo de relación emocional lo reconozcan o no los miembros de ese grupo (Felairán-Abreu, 2005).

Quejada y Ávila (2017) expresaron que las empresas familiares se basan de un negocio gobernado o dirigido con la intención de moldearlo y lograr la visión del negocio sostenida por la coalición dominante. La organización debe ser controlada por miembros de una misma familia o por un pequeño número de familias, de forma que sea potencialmente sostenible de una generación a otra de la familia o familias.

## **PYMES**

Las Pequeñas y Medias Empresas (Pymes) son reconocidas en el aparato productivo, como parte de la cadena de valor, que coadyuvan en la diversificación y dinamización de la economía (Braidot & Soto, 1997). No se dispone de una definición unificada que podrá permitir que la capacidad de permanecer en el mercado dependa de sus recursos internos y de las potencialidades que aportan las modalidades de comunicación, relacionamiento e intercambio que la PYME establece con otras empresas o entes del sistema productivo en el que actúan. La complejidad conceptual es general (Buang & Sidek, 2013).

En tal sentido, la literatura expone diversos criterios y enfoques orientados a lograr una idónea conceptualización, tales como tipo de

actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas o capacidad de empleo. Inclusive, en algunos casos no existe uniformidad sobre los elementos comunes que sugieren una definición estandarizada (Cleri, 2013). En general, las Pymes cuentan con un número inferior a los 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.

## **SUCESIÓN DE EMPRESAS**

La sucesión consiste en un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que el sucesor toma la posición del propietario - administrador. La finalidad de la sucesión es transferir la administración y la propiedad de la compañía a los descendientes (Andrade, 2002).

Abiti y Ocejo (2004) afirmaron que la sucesión representa un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, dado que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo. Muchos autores coincidieron que la empresa familiar constituye una base teórica válida sobre la cual fundamentar debe identificar las fortalezas y debilidades que tiene su organización a fin de aprovechar todos sus recursos y capacidades por medio de sus estrategias destinadas para los sucesores.

El proceso de sucesión suele ser decidido sobre la transformación de la nueva propiedad, porque controla la propiedad a la hora de ejercer el poder, en la cual, la dirección de la empresa puede delegarse. Algunos autores hacen referencia al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta. La sucesión no es una cuestión sencilla, entonces, la planificación supone un proceso complejo (Braidot & Soto, 1997). Las empresas familiares conciben la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones (Buang & Sidek, 2013).

## **MARCO LEGAL**

Las empresas familiares constituyen una de las formas de organización de la producción en la economía constitucionalmente reconocida y, por consiguiente, amparada por la legislación ecuatoriana en materia societaria.

El principal antecedente en el proceso de reconocimiento constitucional de las empresas familiares parte del derecho de libre asociación, contenido en las garantías consagradas en el Artículo 66 de la Norma Suprema avalada por la Asamblea Constituyente (2008), particularmente en su décimo tercer inciso, que reza de la siguiente manera:

El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria. La vasta aplicabilidad de este derecho recae, de la misma manera, sobre los asuntos de Trabajo y Producción, que son objeto del Capítulo VI de la Carta Magna, que en su Sección Primera: Formas de Organización de la Producción y su Gestión reconoce formalmente la existencia de las empresas familiares como una forma de organización de la producción en la economía, en sus dos primeros artículos, que manifiestan:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza, alentará producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficacia económica y social.

La Comisión de Legislación y Codificación (2017) determinó que la sucesión de las empresas familiares en el Ecuador sigue reglamentos de acuerdo con el Código Civil Ecuatoriano, del Libro III de la Sucesión por Causa de Muerte, y de las Donaciones entre vivos. Basado en el Título I de Definiciones y Reglas Generales desde los artículos 993 hasta 1001, los cuales se expresan a continuación:

Art. 993.- Se sucede a una persona difunta a título universal o a título singular. El título es universal cuando se sucede al difunto en todos sus bienes, derechos y obligaciones transmisibles, o en una cuota de ellos, como la mitad, tercio o quinto. El título es singular cuando se sucede en una o más especies o cuerpos ciertos, como tal caballo, tal casa; o en una o más especies indeterminadas de cierto género, como un caballo, tres vacas, seiscientos dólares de Estados Unidos de América, cuarenta quintales de trigo.

Art. 994.- Si se sucede en virtud de un testamento, la sucesión se llama testamentaria; y si en virtud de la ley, intestada o abintestato. La sucesión en los bienes de una persona puede ser, parte testamentaria, y parte intestada.

Art. 995.- Se llaman asignaciones por causa de muerte las que hace la ley o el testamento de una persona difunta, para suceder en los bienes de ésta. Con la palabra asignaciones se significan en este Libro las asignaciones por causa de muerte, ya las haga el hombre o la ley. Asignatario es la persona a quien se hace la asignación.

Art. 996.- Las asignaciones a título universal se llaman herencias, y las asignaciones a título singular legados. El asignatario de herencia se llama heredero, y el asignatario de legado, legatario.

Art. 997.- La sucesión en los bienes de una persona se abre al momento de su muerte, en su último domicilio; salvo los casos

expresamente exceptuados. La sucesión se regla por la ley del domicilio en que se abre; salvo las excepciones legales.

Art. 998.- La delación de una asignación es el actual llamamiento de la ley a aceptarla o repudiarla. La herencia o legado se defiere al heredero o legatario en el momento de fallecer la persona de cuya sucesión se trata, si el heredero o legatario no es llamado condicionalmente; o en el momento de cumplirse la condición, si el llamamiento es condicional.

Art. 999.- Si el heredero o legatario cuyos derechos a la sucesión no han prescrito, fallece antes de haber aceptado o repudiado la herencia o legado que se le ha deferido, transmite a sus herederos el derecho de aceptar o repudiar dicha herencia o legado, aun cuando fallezca sin saber que se le ha deferido. No se puede ejercer este derecho sin aceptar la herencia de la persona que lo transmite.

Art. 1000.- Si dos o más personas llamadas a suceder una a otra se hallan en el caso del Art. 65, ninguna de ellas sucederá en los bienes de las otras.

Art. 1001.- En toda sucesión por causa de muerte, para llevar a ejecución las disposiciones del difunto o de la ley, se deducirán del acervo o masa de bienes que el difunto ha dejado, incluso los créditos hereditarios: 1. Las costas de la publicación del testamento, si lo hubiere, las anexas a la apertura de la sucesión, lo que se debiere por la última enfermedad, y los gastos funerales; 2. Las deudas hereditarias; 3. El impuesto progresivo que causen las sucesiones indivisas; y, 4. La porción conyugal a que hubiere lugar en todos los órdenes de sucesión. El resto es el acervo líquido de que dispone el testador o la ley.

El Código Civil del Libro III tiene también el Título II Reglas Relativas a sucesión intestada desde los artículos 1021 hasta 1034, descritos de la siguiente manera:

Art. 1021.- Las leyes reglan la sucesión en los bienes de que el difunto no ha dispuesto, o si dispuso, no lo hizo conforme a derecho, o no han surtido efecto sus disposiciones.

Art. 1022.- La ley no atiende al origen de los bienes, para reglar la sucesión intestada, o gravarla con restituciones o reservas.

Art. 1023.- Son llamados a la sucesión intestada los hijos del difunto, sus ascendientes, sus padres, sus hermanos, el cónyuge sobreviviente y el Estado.

Art. 1024.- Se sucede abintestato, ya por derecho personal, ya por derecho de representación. La representación es una ficción legal en que se supone que una persona tiene el lugar y por consiguiente el grado de parentesco y los derechos hereditarios que tendría su padre o madre, si éste o ésta no quisiese o no pudiese suceder. Se puede representar al padre o madre que, si hubiese querido o podido suceder, habría sucedido por derecho de representación, con la limitación señalada en el Art. 1026.

Art. 1025.- Los que suceden por representación heredan en todos los casos por estirpes, es decir, que cualquiera que sea el número de los hijos que representan al padre o madre, toman entre todos, por iguales partes, la herencia o la cuota hereditaria que correspondería al padre o madre representado. Los que no suceden por representación suceden por cabezas, esto es, toman entre todos y por iguales partes la porción a que la ley los llama; a menos que la misma ley establezca otra división diferente.

Art. 1026.- Solamente hay lugar a la representación en la descendencia del difunto o de sus hermanos.

Art. 1027.- Se puede representar al ascendiente cuya herencia se ha repudiado. Se puede asimismo representar al incapaz, al indigno, al desheredado, y al que repudió la herencia del difunto.

Art. 1028.- Los hijos excluyen a los demás herederos, sin perjuicio de la porción conyugal.

Art. 1029.- Si el difunto hubiere dejado más de un hijo, la herencia se dividirá entre ellos, por partes iguales.

Art. 1030.- Si el difunto no ha dejado posteridad, le sucederán sus ascendientes de grado más próximo, y el cónyuge. La herencia se dividirá en dos partes, una para los ascendientes y otra para el cónyuge. No habiendo padres o ascendientes, toda la herencia corresponderá al cónyuge. No habiendo cónyuge, toda la herencia corresponderá a los padres o ascendientes.

Art. 1031.- Si el difunto no hubiere dejado ninguno de los herederos expresados en los artículos anteriores, le sucederán sus hermanos, ya sea personalmente, o ya representados de acuerdo con el Art. 1026, y conforme a las reglas siguientes:

(a) Si el difunto hubiere dejado solamente hermanos carnales o solamente medios hermanos, cada uno de ellos recibirá partes iguales.

(b) Si el difunto hubiere dejado uno o más hermanos carnales y también uno o más medios hermanos, cada uno de los primeros recibirá una cuota igual al doble de la de cada uno de los segundos. Por consiguiente, la herencia se dividirá en tantas partes cuantos fueren los medios hermanos, más el doble del número de hermanos carnales; así cada uno de éstos recibirá dos de dichas partes, y cada uno de los medios hermanos recibirá una de tales partes.

Art. 1032.- En concurrencia con sobrinos del causante, el Estado sucederá de acuerdo con las siguientes reglas: La cuota del Estado se deducirá de la porción de bienes que corresponda a los sobrinos, y hecha esta deducción el resto constituirá un nuevo acervo divisible entre los sobrinos, de acuerdo con las reglas generales. La cuota del Estado será la mitad de esa porción, si hubiere un solo sobrino; un tercio, si hubiere dos; y un cuarto, si hubiere tres o más.

Art. 1033.- A falta de todos los herederos abintestato designados en los artículos precedentes, sucederá el Estado.

Art. 1034.- Cuando en un mismo patrimonio se ha de suceder por testamento y abintestato, se cumplirán las disposiciones testamentarias, y el remanente se adjudicará a los herederos abintestato, según las reglas generales. Pero los que suceden a un tiempo por testamento y abintestato, imputarán a la porción que les corresponda abintestato lo que recibieren por testamento, sin perjuicio de retener toda la porción testamentaria, si excediere a la otra. Prevalecerá sobre todo lo dicho la voluntad expresa del testador, en lo que de derecho corresponda.

De igual modo, la Comisión Legislativa y Codificación (2017) señaló en la Ley de Compañías en los artículos 362 y 420 lo siguiente con respecto a la sucesión en empresas:

Art. 362.- Son causas especiales de disolución para las compañías en nombre colectivo y en comandita simple:

(a) Inhabilidad de uno de los socios para el ejercicio del comercio

(b) Hallarse uno o más de ellos sometido a concurso de acreedores.

(c) Muerte de uno de los socios, salvo el pacto de continuación con los supervivientes o con los sucesores. El pacto al que se refiere que debe figurar en el contrato social para que surta efecto entre los socios, sus sucesores y respecto de terceros. Los sucesores podrán, individualmente, negarse a continuar en la compañía. La exclusión o retiro de un socio, que se opere de conformidad con la Ley, no es causa de disolución, salvo que ello se hubiere pactado de modo expreso.

Art. 420.- La responsabilidad de los socios o de sus sucesores en las compañías de comercio prescribirá a los cinco años contados desde el término o disolución de la compañía, siempre que el acto de

disolución se haya registrado y publicado conforme a lo dispuesto en esta Ley.

## **CAPITULO 2. METODOLOGÍA**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo es de tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque mixto y de alcance descriptivo y correlacional. Comúnmente, las investigaciones en el campo de las ciencias sociales tienen un carácter no experimental, debido a las dificultades relacionadas con el objeto de estudio: (a) el individuo y (b) la sociedad (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, existen dos tipos de investigación desde un enfoque del tiempo: (a) corte longitudinal y (b) corte transversal. Los estudios de corte longitudinal recolectan datos en diferentes momentos o períodos de tiempo con la finalidad de hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Los diseños de investigación transeccional o transversal recogen datos en un tiempo único y su propósito consiste en describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En otras palabras, es como tomar una fotografía de un evento o fenómeno específico (Hernández et al., 2014). El trabajo actual presenta un corte trasversal.

Además, la presente investigación plantea un enfoque mixto; es decir, de tipo cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo es empleado con la finalidad de descubrir y refinar preguntas planteadas en el estudio e involucra métodos de recolección de datos sin medición numérica. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos con el afán de probar hipótesis establecidas previamente en la revisión de literatura, y recurre a la medición numérica y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento en una población (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011). El enfoque cualitativo considerado pretende validar el instrumento propuesto; mientras que, el enfoque cuantitativo permite el análisis de los resultados de la encuesta y relaciones entre los factores y el éxito en la sucesión de empresas familiares.

Los diseños de estudios transversales descriptivos tienen como objetivo indagar y detallar la incidencia de una o más variables en una población. Las investigaciones con alcance correlacional-causal describen

las relaciones entre dos o más categorías o variables en un momento determinado, generalmente por medio de técnicas estadísticas de correlación (Malhorta, 2008).

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objetivo del actual estudio consiste en las pequeñas y medianas empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Según la información del portal de información de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2017), existen alrededor de 2,574 empresas registradas en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil denominadas pequeñas y medianas empresas.

Sobre el sector considerado, los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) indican que el comercio es el sector con mayor cantidad de empresas registradas (37.77%) por detrás del sector de servicios. Además, de acuerdo al Observatorio de la PyMe de la Universidad Andina Simón Bolívar (2017), el sector comercial contribuye con el 10.19% al Producto Interno Bruto ecuatoriano.

*Tabla 2. Número de empresas activas por sector de la economía*

Sector económico	N°. Empresas	Porcentaje
Servicios	330.376	39.10%
Comercio	319.114	37.77%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	89.751	10.62%
Industrias Manufacturera	72.796	8.61%
Construcción	29.648	3.51%
Explotación de Minas	3.314	0.39%
<b>Total</b>	<b>844.999</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015)

Por otro lado, un estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (2017) y cuyo resultado final será presentado en 2019, señala que el 88% de los negocios medianos y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares. A partir de la información previa, se procedió a determinar el número óptimo de la muestra del estudio. Lind, Marchal y Wathen (2012) sugieren calcular la muestra de acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas mostrada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde  $N$  es la población de 2,574 empresas,  $Z$  es el nivel de confianza de 95% correspondiente a la tabla de valores  $Z$ ,  $p$  es el porcentaje de la población con el atributo deseado (0.5),  $q$  es el porcentaje de la población que no posee el atributo deseado (0.5),  $e$  es el error de estimación máximo aceptado (0.05) y  $n$  representa el tamaño de la muestra. De esta forma, el número a encuestar es de 334 empresas; sin embargo, previendo efectos por pérdida de datos de distinta naturaleza se eleva la muestra a 402 (aproximadamente un 20% más de muestras).

No obstante, el estudio sigue un método de muestreo por conveniencia, donde las autoras identificarán algunas empresas familiares por medio de contactos, llamadas y correos electrónicos. Con base en ello, contarán con la participación de las empresas que acepten voluntariamente ser parte del proyecto. La muestra final es de 376 participantes pertenecientes a 188 empresas del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Por cada empresa analizada se entrevistó a un propietario, gerente general o presidente y a un potencial sucesor del negocio.

Previamente, el estudio contempla la realización de entrevistas como medio de refinación del instrumento de medición de los factores clave para la sucesión exitosa en empresas familiares. Se consideró la participación de 12 personas representantes de empresas familiares destacadas del sector comercial, de los cuales seis son propietarios y seis potenciales sucesores.

## **INSTRUMENTACIÓN**

Diversos estudios realizados previamente indican que existe una necesidad de investigar los factores que influyen en la planificación de la sucesión en las empresas familiares (Netsianda, 2008; Tanzwani, 2010). Dichos trabajos permitieron obtener una mejor comprensión acerca de las empresas familiares y la importancia de los factores que favorecen a la sucesión de la gestión en las empresas familiares.

Para el análisis cualitativo, el estudio incluye la realización de entrevistas a seis propietarios y seis sucesores de empresas comerciales

familiares de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de conocer sus posturas y percepciones con respecto a la importancia y relevancia de cada factor listado en el instrumento. La entrevista contiene dos secciones: (a) la primera sección analiza el orden de importancia de varios factores de sucesión de empresas familiares y recoge los comentarios y percepciones de los participantes, y (b) la segunda sección trata de información general de los entrevistados (Ver Apéndice B).

El estudio incluye además dos instrumentos, los cuales fueron desarrollados por Van der Merwe y Venter, catedráticos del *North-West University* en Estados Unidos. El primer cuestionario está centrado en el propietario-gerente activo en el negocio familiar (Ver Apéndice C). El segundo cuestionario se enfoca en el sucesor potencial o designado activo (Ver Apéndice D). Ambos autores han validado el instrumento en diversos autores con resultados satisfactorios (Van der Merwe, 2011; Van der Merwe et al., 2009; Venter et al., 2005).

El instrumento consta de dos secciones: (a) factores que influyen en la sucesión y (b) información biográfica. La tabla 3 abarca 16 factores que evalúan la primera sección del cuestionario empleado. El segundo apartado cubre aspectos como la transferencia del liderazgo y la propiedad de la empresa familiar, el tiempo previsto de transferencia, el número de empleados en la empresa familiar, el porcentaje de participación comercial que la familia posee dentro del negocio, características demográficas del propietario y posibles sucesores designados, entre otros.

Nell (2014) realizó un estudio en el que utilizó el cuestionario propuesto. La investigación determinó que los factores que requieren más atención para garantizar una sucesión exitosa en empresas familiares son: (a) la relación entre propietario y gerente y su sucesor, (b) la voluntad del sucesor de hacerse cargo del negocio y (c) la voluntad del sucesor de entregar el negocio.

Tabla 3. *Número de factores de sucesión considerados en el instrumento*

<b>N°</b>	<b>Factor</b>
1	Relación entre el propietario-administrador y el sucesor
2	Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar
3	Planificación del patrimonio del gerente propietario
4	Solidez financiera de la empresa familiar
5	Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar
6	Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar
7	Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor
8	Armonía familiar
9	Aceptación mutua de roles y responsabilidades
10	Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar
11	Alineación de necesidad personal
12	Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión
13	Recompensas del negocio familiar
14	Planificación estratégica
15	Planificación de sucesión de gestión
16	Éxito percibido del proceso de sucesión

## **LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

La recolección de información se efectuará en la ciudad de Guayaquil. La realización de las entrevistas contará con la participación de aproximadamente 14 participantes, entre propietario-fundador y sucesor, provenientes de siete Pymes del sector comercial. La entrevista incluye ciertas dinámicas por medio de tarjetas que permitirán conocer la opinión de los participantes sobre los factores de éxito en la sucesión de empresas familiares del sector a través de escalas comparativas por orden de clasificación. Las respuestas a las preguntas planteadas permitirán validar el instrumento de medición propuesto.

Posteriormente, el levantamiento de encuestas se realizará por medio de dos vías: (a) presencial y (b) en línea. Presencialmente, las investigadoras fijarán una cita con el empresario fundador-propietario y el sucesor para llenar el formulario de preguntas. Además, se enviarán correos con el instrumento a los propietarios y potenciales sucesores de las Pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. En algunos casos que consten más de un sucesor, se procederá a entregar más de un cuestionario para su finalización.

Se hará énfasis además en el acuerdo de confidencialidad entre las investigadoras y los participantes del estudio, por medio de un documento en el que conste que únicamente la publicación contendrá los resultados de la investigación. Datos como el nombre del encuestado, empresa que representa, entre otros, no serán revelados en el desarrollo del trabajo (Ver Apéndice A).

## **ANÁLISIS DE DATOS**

En primera instancia, se plantea el uso de estadística descriptiva para establecer las frecuencias de respuesta de cada participante con respecto a cada ítem del cuestionario. De esta forma, se realizarán diferentes análisis sobre qué factores son más o menos importantes por medio de la frecuencia con la que respondieron a alguna de las escalas del instrumento.

El estudio contiene un análisis de correlaciones en una segunda instancia, donde se relacionan los diferentes factores de sucesión y el éxito percibido del proceso de sucesión. El coeficiente de correlación de Pearson describe la fuerza de relación entre dos o más variables en escala de intervalo o de razón. El coeficiente puede presentar valores comprendidos entre - 1 y 1. Valores cercanos a la unidad en valor absoluto denotan una fuerte relación entre variables, mientras que datos aproximados a cero indican una correlación débil (Lind et al., 2012).

### CAPÍTULO 3. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Este capítulo tiene como propósito analizar los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Guayaquil y determinar qué factores promueven un proceso exitoso de sucesión. El capítulo está dividido en dos secciones: (a) información general de la encuesta y (b) factores de sucesión.

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA

La tabla 4 reporta los resultados de estadística descriptiva sobre si el propietario ha transmitido la administración del negocio en los últimos tres años. Los datos señalan que únicamente el 9,04% de los participantes respondió afirmativamente, es decir, que 34 personas indicaron que la empresa fue transmitida a una siguiente generación.

Tabla 4. *Transmisión de la administración del negocio en los últimos tres años*

Transmisión liderazgo/Administración	Cantidad	Frecuencia
No	342	90.96%
Si	34	9.04%
N	376	100.00%

De las 34 personas que indicaron que la empresa fue transmitida a una siguiente generación, 5.59% de los participantes indicó que esta transmisión se dio en 2016, seguido de un 1.86% que indicó que la transmisión se dio en 2017 y un 1.60% en 2015.

Tabla 5. *Año de transmisión de la administración del negocio*

Año	Cantidad	Frecuencia
2015	6	1.60%
2016	21	5.59%
2017	7	1.86%
No válidos	342	90.96%
N	376	100.00%

Por otro lado, se preguntó a los participantes si están dispuestos a transmitir la administración del negocio en el futuro. Los resultados reportados en la tabla 6 indican que el 62.87% de los participantes tienen en mente a transmitir el negocio a la siguiente generación mientras que el 37.13% no presenta tal comportamiento.

Tabla 6. *Transmisión de la administración del negocio en el futuro*

Transmisión negocio en el futuro	Cantidad	Frecuencia
No	127	37.13%
Si	215	62.87%
N	342	100.00%

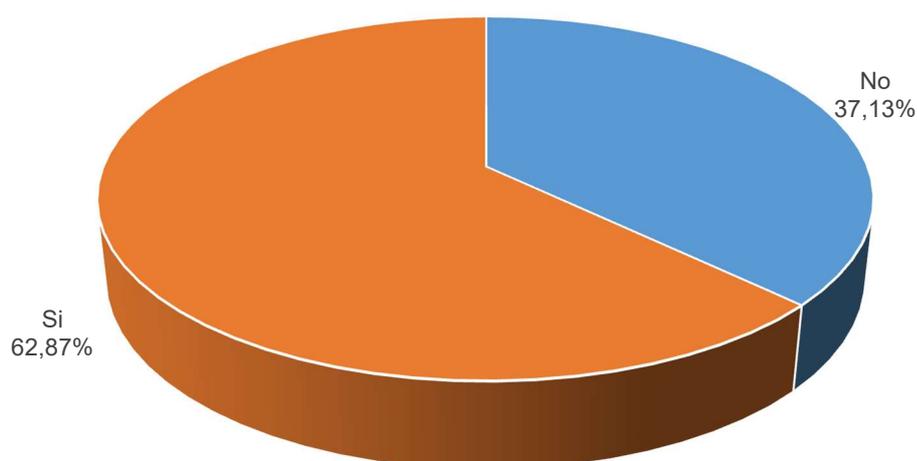


Figura 2. *Transmisión de la administración del negocio en el futuro*

Se preguntó a los participantes sobre el número de empleados en el negocio. El promedio para la muestra seleccionada es de 52 trabajadores, lo que evidencia que se ha encuestado a pequeñas y medianas empresas del sector comercial, es decir, que no superan los 500 trabajadores.

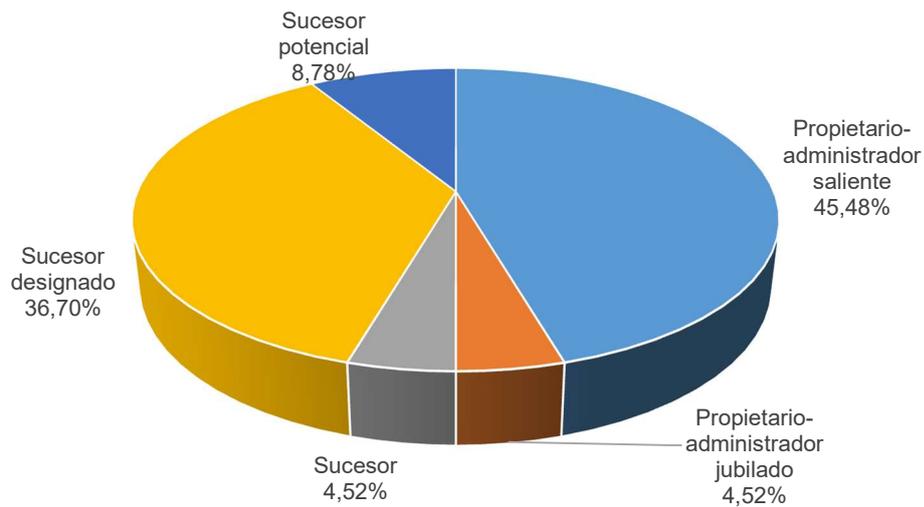
Tabla 7. *Estadística descriptiva del número de empleados*

Número de Empleados	Cantidad
Media	52.01
Desv. Estándar	33.52
Mínimo	1
Máximo	237

La tabla 8 indica la posición actual del encuestado dentro de la empresa. Con respecto a los propietarios, se destaca que el 45.48% son propietarios salientes, es decir que aún están activos en el negocio, pero próximos a transmitir el negocio, mientras que el 4.52% son propietarios jubilados. Por el lado de los sucesores participantes, el 36.70% se denominó como sucesor designado, es decir que ya ha sido seleccionado para hacerse cargo del negocio, seguido por el 8.78% que son sucesores potenciales y el 4.52% que ya ejercen su papel de sucesor dentro de la empresa.

Tabla 8. *Posición actual del encuestado dentro de la empresa*

Posición Actual	Cantidad	Frecuencia
Propietario-administrador saliente	171	45.48%
Propietario-administrador jubilado	17	4.52%
Sucesor	17	4.52%
Sucesor designado	138	36.70%
Sucesor potencial	33	8.78%
N	376	100.00%

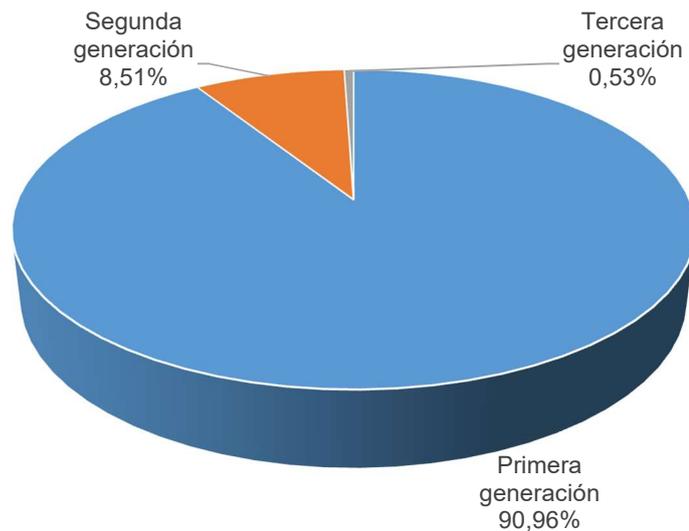


*Figura 3. Posición actual del encuestado en la empresa*

La tabla 9 reporta el número de generación de las empresas familiares consideradas en el estudio. Del total de participantes, el 90.96% se mantiene en la primera generación. A este le sigue el 8.51% de empresas que ya han sido transmitidas a la segunda generación y el 0.53% restante de empresas que se encuentran lideradas por miembros de la tercera generación familiar.

*Tabla 9. Número de generación en la empresa familiar*

Generación	Cantidad	Frecuencia
Primera generación	342	90.96%
Segunda generación	32	8.51%
Tercera generación	2	0.53%
N	376	100.00%

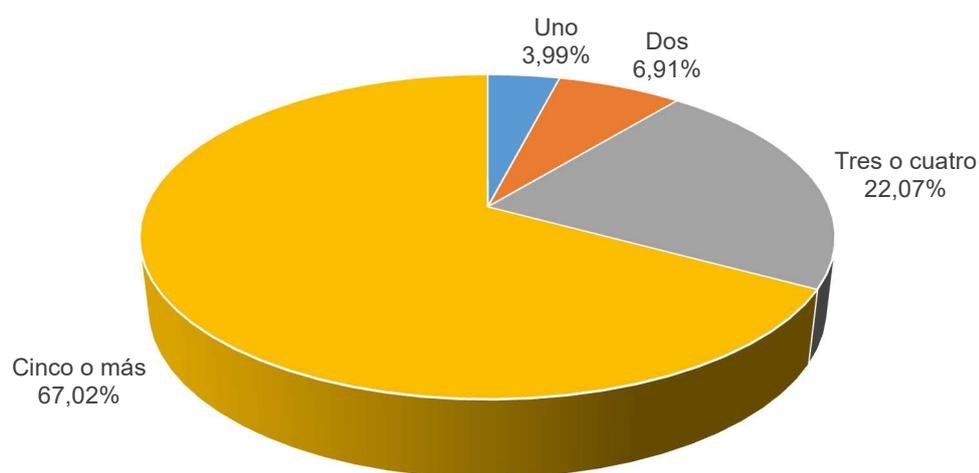


*Figura 4. Número de generación en la empresa familiar*

El número de miembros de la familia en el trabajo también fue considerado en las preguntas de la encuesta. La tabla 10 resume los resultados a esta interrogante. Los datos evidencian que la mayoría de las empresas participantes tienen cinco o más integrantes de la familia laborando en la empresa (67.02%), seguido de empresas que sólo tienen de tres a cuatro miembros de la familia en actividades propias del negocio (22.07%).

*Tabla 10. Miembros de la familia en el trabajo*

Miembros de familia trabajando	Cantidad	Frecuencia
Uno	15	3.99%
Dos	26	6.91%
Tres o cuatro	83	22.07%
Cinco o más	252	67.02%
N	376	100.00%



*Figura 5. Número familiares en el trabajo*

La tabla 11 reporta el género de los participantes. Cabe destacar que se encuestó a 188 propietarios-administradores y 188 sucesores de Pymes comerciales. Con respecto a los propietarios, se evidencia que la mayoría es de género masculino, específicamente un 67.02%, seguido del género femenino con un 32.98% de participación. La situación cambia con respecto a los sucesores. Los datos señalan que el 53.72% de los sucesores son de género femenino mientras que el 46, 28% restantes son de género masculino.

*Tabla 11. Género de los encuestados*

Género	Cantidad	Frecuencia
<b>Propietario</b>		
Masculino	126	67.02%
Femenino	62	32.98%
<b>N</b>	<b>188</b>	<b>100.00%</b>
<b>Sucesor</b>		
Masculino	87	46.28%
Femenino	101	53.72%
<b>N</b>	<b>188</b>	<b>100.00%</b>

La tabla 12 presenta el período de jubilación y sucesión de acuerdo al criterio de los propietarios y sucesores participantes, respectivamente. Con respecto a los propietarios, la mayoría señala que está por jubilarse dentro de los próximos cinco años (52.13%), seguido de aquellos que piensan jubilarse dentro de los próximos 10 años (35.64%). Ningún propietario indicó jubilarse pasados los 10 años.

Por otro lado, la percepción de los sucesores es distinta. Los resultados indican que la mayoría considera que tomará las riendas del negocio después de 10 años (89.89%), seguido de aquellos que consideran tomar la administración y el liderazgo del negocio dentro de los próximos 10 años (10.11%).

Tabla 12. *Jubilación y sucesión en el negocio*

Jubilación / Sucesión	Cantidad	Frecuencia
<b>Propietario</b>		
Dentro de los próximos dos años	23	12.23%
Dentro de los próximos cinco años	98	52.13%
Dentro de los próximos diez años	67	35.64%
Más de diez años	0	0.00%
N	188	100.00%
<b>Sucesor</b>		
Dentro de los próximos dos años	0	0.00%
Dentro de los próximos cinco años	0	0.00%
Dentro de los próximos diez años	19	10.11%
Más de diez años	169	89.89%
N	188	100.00%

La tabla 13 resume los resultados a la última pregunta de esta sección que trata de la edad apropiada para jubilarse y para la sucesión en el negocio familiar. Los resultados evidencian que la edad propicia para la jubilación es aproximadamente a los 55 años de acuerdo al criterio de los

propietarios, mientras que, para los sucesores, la edad adecuada para tomar la administración y el liderazgo de la empresa es de aproximadamente 32 años.

Tabla 13. *Edad para jubilación y sucesión en el negocio*

Edad para	Jubilación	Sucesión
Media	54.59	32.44
Desv. Estándar	5.03	3.21
Mínimo	45	26
Máximo	60	38
N	376	376

## **FACTORES DE SUCESIÓN**

Este apartado evalúa los 16 factores considerados en el estudio y que explican el proceso de sucesión en empresas familiares. El apartado se divide en las siguientes secciones: (a) descripción de factores, que analiza las puntuaciones de cada factor, (b) diferencias de las respuestas entre propietario y sucesor, por medio de técnicas estadísticas que determinan la significancia de la diferencia y (c) análisis de correlaciones, donde se determina la fuerza de relación entre los factores y el éxito percibido del proceso de sucesión.

### **DESCRIPCIÓN DE FACTORES**

El promedio de las respuestas de cada uno de los 16 factores que miden el proceso de sucesión se describen en la tabla 23. Con base en una escala Likert de seis puntos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 6 es totalmente de acuerdo, puntuaciones altas o cercanas a seis indican que el factor es importante para el proceso de sucesión en el contexto de pequeñas y medianas empresas del sector comercial. Del mismo modo, puntuaciones bajas representan el grado de desacuerdo con respecto al factor.

Para el propósito del estudio, la media de todos los factores fue calculada y ordenada de forma descendiente. Posteriormente, se clasificó a

los factores en tres porciones: (a) factores con puntuaciones altas, (b) factores con puntuaciones medias y (c) factores con puntuaciones bajas.

Tabla 14. *Puntuación de los factores de sucesión en empresas familiares*

Constructo	Media	Desv. Estándar
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	5.836	.238
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	5.789	.553
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	5.613	.176
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	5.389	.505
Planificación de sucesión de gestión	5.206	.304
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	5.119	.308
Solidez financiera de la empresa familiar	4.956	.897
Éxito percibido del proceso de sucesión	4.847	.653
Planificación del patrimonio del gerente propietario	4.837	.351
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	4.636	.428
Alineación de necesidad personal	4.486	.368
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	4.395	.535
Armonía familiar	4.318	.431
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	4.260	.666
Planificación estratégica	3.904	.244
Recompensas del negocio familiar	3.862	.453

La tabla 15 reporta los tres factores con los promedios más altos. Los constructos aceptación mutua de los roles ( $\bar{x} = 5.836$ ), el interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar ( $\bar{x} = 5.789$ ) y la disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar ( $\bar{x} = 5.613$ ) tienen los puntajes promedio más altos. Esto evidencia que los participantes consideran un grado de acuerdo con la importancia de dichos factores en la gestión de sucesión en empresas familiares.

Tabla 15. *Factores con puntuación alta de sucesión en empresas familiares*

Constructo	Media	Desv. Estándar
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	5.836	.238
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	5.789	.553
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	5.613	.176

La tabla 16 reporta la media aritmética de los nueve factores con calificación media. Los nueve constructos voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio ( $\bar{x} = 5.389$ ), planificación de sucesión de gestión ( $\bar{x} = 5.206$ ), preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar ( $\bar{x} = 5.119$ ), solidez financiera de la empresa familiar ( $\bar{x} = 4.956$ ), planificación del patrimonio del gerente propietario ( $\bar{x} = 4.837$ ), confianza en las habilidades e intenciones del sucesor ( $\bar{x} = 4.636$ ) y alineación de necesidad personal ( $\bar{x} = 4.395$ ) obtuvieron puntajes medios.

Tabla 16. *Factores con puntuación media de sucesión en empresas familiares*

Constructo	Media	Desv. Estándar
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	5.389	.505
Planificación de sucesión de gestión	5.206	.304
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	5.119	.308
Solidez financiera de la empresa familiar	4.956	.897
Planificación del patrimonio del gerente propietario	4.837	.351
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	4.636	.428
Alineación de necesidad personal	4.486	.368
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	4.395	.535

La tabla 17 por último exhibe la media de los cuatro factores con las puntuaciones más bajas. Los cuatro factores, armonía familiar ( $\bar{x} = 4.318$ ), relación entre el propietario-administrador y el sucesor ( $\bar{x} = 4.260$ ),

planificación estratégica ( $\bar{x} = 3.904$ ) y recompensas del negocio familiar ( $\bar{x} = 3.862$ ) obtuvieron el puntaje promedio más bajo, lo que evidencia que la planificación estratégica no es importante para garantizar un proceso de sucesión exitoso y que existen otros factores destacados como el apoyo familiar o la calidad de relación familia-sucesor que desemboca en una armonía familiar intrínseca.

Tabla 17. *Factores con puntuación baja de sucesión en empresas familiares*

Constructo	Media	Desv. Estándar
Armonía familiar	4.318	.431
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	4.260	.666
Planificación estratégica	3.904	.244
Recompensas del negocio familiar	3.862	.453

### **DIFERENCIAS DE LAS RESPUESTAS ENTRE PROPIETARIO Y SUCESOR**

La sección contiene un análisis de diferencias de medias con la finalidad de identificar posibles diferencias significativas de las respuestas entre propietario y sucesor. Dicho de otro modo, el promedio de los puntajes fue calculado por propietario y por sucesor. Para efectos del análisis, la prueba Anova fue la técnica apropiada, donde la hipótesis nula indica que no existen diferencias significativas entre las respuestas, mientras que la hipótesis alternativa indica que existen diferencias significativas entre las calificaciones. La regla indica que si el estadístico F de la prueba Anova arroja valores p de probabilidad menores que 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen diferencias significativas entre las puntuaciones o medias (Lind et al., 2012).

La tabla 18 resume los resultados del análisis de diferencias de medias para muestras independientes. La tabla exhibe la media de los puntajes por propietario y por sucesor, el estadístico F y el valor de significancia. Los resultados indican que sólo el factor de planificación

estratégica presenta una brecha significativa entre la percepción de los propietarios y la percepción de los sucesores, es decir, que los sucesores asignan mayor importancia a la planificación estratégica en el proceso de sucesión que los propietarios. Por otro lado, no existen diferencias significativas para los demás factores del estudio.

Tabla 18. *Diferencia de medias entre las puntuaciones de propietario y sucesor*

Constructo	Propietario	Sucesor	Prueba Anova	
	Media	Media	F	Sig.
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	4.265	4.256	.020	.886
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	5.778	5.801	.168	.682
Planificación del patrimonio del gerente propietario	4.832	4.843	.086	.769
Solidez financiera de la empresa familiar	4.898	5.015	1.602	.206
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	5.370	5.407	.510	.476
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	5.604	5.624	1.182	.278
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	4.648	4.629	.193	.660
Armonía familiar	4.332	4.305	.373	.542
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	5.837	5.835	.003	.955
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	5.125	5.117	.053	.818
Alineación de necesidad personal	4.483	4.489	.026	.871
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	4.430	4.358	1.738	.188
Recompensas del negocio familiar	3.863	3.862	.001	.982
Planificación estratégica	3.885	3.940	4.721*	.030
Planificación de sucesión de gestión	5.214	5.197	.298	.585
Éxito percibido del proceso de sucesión	4.847	4.847	.000	.996

Nota: \* es significativo a un nivel de 5%

## DIFERENCIAS DE LAS RESPUESTAS ENTRE OTRAS VARIABLES NOMINALES

Tabla 19. *Diferencia de medias entre las puntuaciones de género masculino y femenino*

Constructo	Masculino	Femenino	Prueba Anova	
	Media	Media	F	Sig.
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	4.244	4.289	.397	.529
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	5.807	5.759	.643	.423
Planificación del patrimonio del gerente propietario	4.804	4.895	5.892*	.016
Solidez financiera de la empresa familiar	4.950	4.967	.033	.857
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	5.425	5.326	3.402	.066
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	5.619	5.605	.548	.460
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	4.639	4.638	.000	.998
Armonía familiar	4.297	4.355	1.595	.207
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	5.828	5.850	.756	.385
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	5.102	5.155	2.600	.108
Alineación de necesidad personal	4.471	4.513	1.142	.286
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	4.417	4.355	1.154	.283
Recompensas del negocio familiar	3.832	3.915	2.975	.085
Planificación estratégica	3.891	3.927	1.970	.161
Planificación de sucesión de gestión	5.190	5.233	1.705	.192
Éxito percibido del proceso de sucesión	4.814	4.905	1.705	.192

Nota: \* es significativo a un nivel de 5%

La tabla 19 resume los resultados del análisis de diferencias de medias entre las puntuaciones de género masculino y femenino. La tabla exhibe la media de los puntajes por género masculino y femenino, el

estadístico F y el valor de significancia. Los resultados indican que solo el factor planificación del patrimonio del gerente propietario presenta una brecha significativa entre la percepción del género femenino como el género masculino y la percepción de los sucesores de ambos géneros, es decir, que los géneros asignan mayor importancia a la planificación del patrimonio del gerente en el proceso de sucesión que los propietarios. Por otro lado, no existen diferencias significativas para los demás factores del estudio.

Tabla 20. *Diferencia de medias entre las puntuaciones por el número de miembros de la familia en el negocio*

Constructo	Miembros de familia en el negocio		Prueba Anova	
	De 1 a 4	5 o más	F	Sig.
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	4.316	4.233	1.268	.261
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	5.747	5.810	1.096	.296
Planificación del patrimonio del gerente propietario	4.839	4.837	.003	.954
Solidez financiera de la empresa familiar	5.044	4.913	1.794	.181
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	5.392	5.387	.007	.934
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	5.611	5.616	.066	.797
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	4.592	4.662	2.221	.137
Armonía familiar	4.363	4.297	1.968	.162
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	5.833	5.837	.032	.859
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	5.134	5.115	.343	.559
Alineación de necesidad personal	4.477	4.491	.111	.739
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	4.430	4.377	.809	.369
Recompensas del negocio familiar	3.876	3.856	.166	.684
Planificación estratégica	3.894	3.909	.338	.562
Planificación de sucesión de gestión	5.225	5.197	.710	.400
Éxito percibido del proceso de sucesión	4.903	4.820	1.361	.244

Nota: \* es significativo a un nivel de 5%

La tabla 20 resume los resultados del análisis de diferencia de medias entre las puntuaciones por el número de miembros de la familia en el negocio. La tabla exhibe la media de los puntajes por miembros de la familia, el estadístico F y el valor de significancia. Los resultados indican que solo el factor confianza en las habilidades e intenciones del sucesor presenta una brecha significativa entre la percepción de la cantidad de miembros que trabaja en la empresa y la percepción de los sucesores, es decir, que los miembros de las familias asignan mayor importancia a la planificación del patrimonio del gerente en el proceso de sucesión que los propietarios. Por otro lado, no existen diferencias significativas para los demás factores del estudio.

Tabla 21. *Diferencia de medias entre las puntuaciones por negocios que si serán transmitidos a siguientes generaciones*

Constructo	Transmisión del liderazgo		Prueba Anova	
	Si	No	F	Sig.
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	4.293	4.218	1.169	.280
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	5.812	5.759	.847	.358
Planificación del patrimonio del gerente propietario	4.855	4.814	1.271	.260
Solidez financiera de la empresa familiar	4.988	4.913	.649	.421
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	5.401	5.373	.287	.592
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	5.626	5.598	2.197	.139
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	4.640	4.637	.004	.951
Armonía familiar	4.298	4.345	1.078	.300
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	5.832	5.841	.132	.717
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	5.124	5.117	.041	.839
Alineación de necesidad personal	4.489	4.483	.025	.873
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	4.358	4.443	2.319	.129
Recompensas del negocio familiar	3.869	3.853	.106	.744
Planificación estratégica	3.914	3.891	.860	.354
Planificación de sucesión de gestión	5.212	5.198	.175	.676
Éxito percibido del proceso de sucesión	4.874	4.811	.840	.360

Nota: \* es significativo a un nivel de 5%

La tabla 21 resume los resultados del análisis de diferencia de medias entre las puntuaciones por negocios que si serán transmitidos a siguientes generaciones. La tabla exhibe la media de los puntajes por miembros de la familia, el estadístico F y el valor de significancia. Los resultados indican que solo el factor participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión presenta una brecha significativa entre la percepción de la transmisión a las próximas generaciones, es decir, que los miembros de las familias asignan mayor importancia a la participación de partes interesadas externas sucesión que los propietarios. Por otro lado, no existen diferencias significativas para los demás factores del estudio.

### **ANÁLISIS DE CORRELACIONES**

Esta sección presenta el análisis de correlaciones entre los 15 factores de sucesión y la variable dependiente éxito percibido en el proceso de sucesión en pequeñas y medianas empresas familiares. El coeficiente de correlación de Pearson mide la fuerza de relación lineal entre dos variables. Mientras el estadístico esté más cerca de +1 o -1, la relación entre variables es más fuerte. El signo positivo expresa que la relación es directa, mientras que el signo negativo indica que la relación es inversa. Por otro lado, mientras el valor del coeficiente es más cercano a 0, existe una débil o nula relación entre variables. Al igual que otros estadísticos, el coeficiente de correlación de Pearson viene acompañado de un valor p de probabilidad que permite aceptar o rechazar la hipótesis nula. La hipótesis nula denota que no existe relación significativa entre variables. La hipótesis alternativa denota que existe relación significativa entre variables (Lind et al., 2012).

La tabla 22 resume los resultados del análisis de correlación entre variables. De acuerdo a la regla previamente expuesta ( $p < 0.05$ ), nueve factores presentan una relación estadísticamente significativa con el éxito percibido de la sucesión. Estos son: (a) relación entre el propietario-administrador y el sucesor, (b) interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar, (c) planificación del patrimonio del gerente propietario, (d)

solidez financiera de la empresa familiar, (e) armonía familiar, (f) aceptación mutua de roles y responsabilidades, (g) preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar, (h) planificación estratégica y (i) planificación de sucesión de gestión.

Tabla 22. *Análisis de correlaciones entre factores de sucesión y éxito percibido*

Constructo	Éxito Percibido	
	p	Sig.
Relación entre el propietario-administrador y el sucesor	.81**	<0.01
Interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar	.414**	<0.01
Planificación del patrimonio del gerente propietario	.688**	<0.01
Solidez financiera de la empresa familiar	.673**	<0.01
Voluntad del propietario-administrador de entregar el negocio familiar	-0.013	.800
Disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar	-0.097	.061
Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor	-0.018	.732
Armonía familiar	.754**	<0.01
Aceptación mutua de roles y responsabilidades	.532**	<0.01
Preparación del sucesor para hacerse cargo de la empresa familiar	.601**	<0.01
Alineación de necesidad personal	.044	.399
Participación de partes interesadas externas en el proceso de sucesión	.030	.561
Recompensas del negocio familiar	-0.066	.202
Planificación estratégica	.373**	<0.01
Planificación de sucesión de gestión	.814**	<0.01
Éxito percibido del proceso de sucesión	1	

Nota: \*\*, \* es significativo a un nivel de 0.01 y 0.05 respectivamente

En otras palabras, a medida que existe una buena relación entre el propietario-administrador y el sucesor, el propietario-administrador tiene identificado su interés fuera de la empresa familiar, existe una planificación del patrimonio del gerente propietario, la empresa familiar cuenta con solidez financiera, existe un ambiente de armonía familiar, se da una aceptación mutua de roles y responsabilidades, el sucesor está debidamente preparado para hacerse cargo de la empresa familiar, la planificación estratégica contempla el proceso de sucesión y existe una planificación de sucesión de gestión, aumenta la probabilidad de presentar un proceso de sucesión exitoso en empresas familiares del sector comercial.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS CUALITATIVO**

El propósito del presente capítulo consiste en la realización de entrevistas a profundidad a propietarios y sucesores de Pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil como técnica cualitativa para validar las respuestas de la investigación realizada. Este apartado se divide en dos secciones: (a) información general de la entrevista y (b) análisis de los resultados de la entrevista.

Previamente, es importante destacar que la entrevista fue realizada a doce representantes de empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, seis de los cuales desempeñan el papel de propietario y seis el papel de potencial sucesor. Cada participante seleccionó los factores de sucesión que consideraban importantes para el sector y entregaron sus opiniones respecto a cada factor.

### **INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTREVISA**

Ésta sección contiene información descriptiva sobre los resultados de la entrevista realizada a propietarios y gerentes de empresas familiares del sector comercial. La sección B de la encuesta incluyó cinco preguntas informativas sobre la empresa que representa cada participante. Los resultados de estas preguntas se resumen en la tabla 4.

La primera pregunta hace referencia al año de creación de la empresa. Es evidente que las seis empresas analizadas fueron constituidas en el siglo XXI. Por otro lado, todos los participantes propietarios indicaron que si están dispuestos a entregar el negocio a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la empresa. Además, todos los propietarios señalaron que si tienen identificado al futuro sucesor de la organización que presiden. Las dos preguntas restantes tratan del número de trabajadores en la organización y el número de familiares empleados en el negocio. Como se puede apreciar, las entrevistas fueron realizadas a empresarios de Pymes familiares, por lo que el número de trabajadores no supera el límite establecido para empresas medianas.

Tabla 23. *Información general de las empresas entrevistadas*

Ítems	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Año de creación de la empresa	2003	2004	2012	2013	2007	2009
¿Tiene usted la intención de entregar el negocio a la siguiente generación?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Tiene usted identificado al futuro(a) sucesor(a) del negocio?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Número de empleados	32	57	27	21	64	13
Número de miembros de la familia empleados en el negocio	4	6	4	2	1	4

La tabla 21 reporta los resultados sobre la importancia de cada factor de acuerdo a la percepción de los participantes. Diez factores fueron considerados en la entrevista de acuerdo a la revisión de literatura. La idea detrás de los diez factores consistió en considerar los más relevantes y evaluar las respuestas de los entrevistados para validar la importancia de cada factor. Estos 10 factores son: (a) El compromiso y el interés del sucesor en el negocio; (b) Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio; (c) Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia; (d) Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia; (e) Rasgos y necesidades de personalidad del sucesor; (f) Armonía familiar; (g) Voluntad del sucesor para hacerse cargo del negocio; (h) Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia ; (i) Edad del sucesor y (j) Momento de la participación del sucesor en el negocio.

Los resultados evidencian que seis factores fueron considerados importantes por la totalidad de los participantes: (a) El compromiso y el interés del sucesor en el negocio; (b) Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio; (c) Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia; (d) Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia; (e) Voluntad del sucesor para hacerse cargo del negocio; y (f)

Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia. Por otro lado, el 75% y el 66.67% de los participantes consideraron que factores como el momento de la participación del sucesor en el negocio y la armonía familiar también son importantes, respectivamente.

Tabla 24. *Factores relevantes de acuerdo a los entrevistados*

Factor	Frecuencia	
	Si	No
El compromiso y el interés del sucesor en el negocio	100.00%	0.00%
Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio	100.00%	0.00%
Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia	100.00%	0.00%
Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia	100.00%	0.00%
Rasgos y necesidades de personalidad del sucesor	25.00%	75.00%
Armonía familiar	66.67%	33.33%
Voluntad del sucesor para hacerse cargo del negocio	100.00%	0.00%
Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia	100.00%	0.00%
Edad del sucesor	8.33%	91.67%
Momento de la participación del sucesor en el negocio	75.00%	25.00%

Posteriormente, se instó a los participantes a ordenar los factores de mayor a menor importancia, siendo el 1 el factor más importante y el 10 el factor menos importante a criterio de los entrevistados. La tabla 22 resume dichas percepciones y las agrupa de acuerdo a qué factores fueron ubicados dentro de los cinco más importantes y qué factores dentro de los cinco menos importantes. Los factores que predominaron dentro de los cinco más importantes son: (a) El compromiso y el interés del sucesor en el negocio, (b) calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio, (c) capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia, (d) apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia y (e) momento de la participación del sucesor en el negocio. Por otro lado, el 25% de los participantes consideró que el factor de la calidad de la relación entre el

sucesor y los miembros de la familia también son importantes para el proceso de sucesión en empresas familiares.

Tabla 25. Orden de los factores de mayor a menor relevancia

Factor	Frecuencia	
	Primeros 5	Últimos 5
El compromiso y el interés del sucesor en el negocio	100.00%	0.00%
Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio	100.00%	0.00%
Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia	100.00%	0.00%
Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia	91.67%	8.33%
Rasgos y necesidades de personalidad del sucesor	0.00%	100.00%
Armonía familiar	0.00%	100.00%
Voluntad del sucesor para hacerse cargo del negocio	0.00%	100.00%
Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia	25.00%	75.00%
Edad del sucesor	0.00%	100.00%
Momento de la participación del sucesor en el negocio	83.33%	16.67%

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

El presente apartado exhibe las percepciones de los entrevistados sobre los factores que consideraron más relevantes para el proceso de sucesión en el negocio familiar en el contexto del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Luego de haber ordenado los factores de mayor a menor importancia, se solicitó a los participantes que indiquen brevemente por qué consideran relevantes los primeros cinco factores mejor clasificados.

### COMPROMISO E INTERÉS DEL SUCESOR EN EL NEGOCIO

La tabla 23 resume las percepciones de los seis propietarios y seis sucesores participantes sobre la importancia del factor “compromiso e interés del sucesor en el negocio”. Los resultados señalan que dicho factor es relevante en la búsqueda y selección del sucesor. En primer lugar, el compromiso e interés permiten que el sucesor esté dispuesto a aprender y a

tomar el control del negocio. Además del compromiso y el interés, el sucesor debe encontrar pasión y motivación en el proceso de sucesión. Los participantes insistieron que el potencial sucesor debe tener pasión por los negocios en general como factor clave para tomar el control del negocio. Por otro lado, la motivación es imprescindible para el sucesor, pues debe encontrar en el proceso de sucesión la posibilidad de generar valor agregado en la empresa y que de ningún modo este debe ser impuesto y obligado por el propietario o la familia.

Tabla 26. *Comentarios del factor “Compromiso e interés del sucesor en el negocio”*

Participantes	Propietario	Sucesor
Factor:	El compromiso y el interés del sucesor en el negocio	
Empresa 1	A pesar de contar con entrenamiento apropiado, si no tiene compromiso y sobre todo pasión, no podrá mantener el negocio en el tiempo	La motivación es importante al ingresar al negocio, por lo que, si el sucesor tiene interés, podrá desempeñar adecuadamente el rol de gerente
Empresa 2	El sucesor debe estar comprometido con la empresa sin importar el giro del negocio u otros factores	Es fundamental que la sucesión se dé por factores como el compromiso y el interés sin que este sea una obligación o presión por parte de los padres o propietarios
Empresa 3	El compromiso es importante, precisamente porque con ello el sucesor está dispuesto a aprender si no sabe algo sobre la empresa	El compromiso y el interés es una de las razones correctas por las cuales el sucesor encuentra motivación para hacerse cargo de la empresa
Empresa 4	Más que interés en la empresa, es importante que el sucesor tenga pasión por los negocios en general	El sucesor debe encontrar motivación en el negocio como por ejemplo sentir que tiene la capacidad de agregar valor en el negocio
Empresa 5	Por lo general, el o los posibles sucesores se escogen por medio de la pasión y el interés que demuestran por hacerse cargo del negocio	El interés y el compromiso es vital para garantizar el éxito de la organización en el tiempo
Empresa 6	El compromiso del sucesor es fundamental, porque demuestra sus ganas de estar al frente del negocio	El interés debe ir de la mano con la motivación que encuentre el sucesor, es decir, la posibilidad de generar valor agregado en el negocio versus la obligación de aceptar el puesto

## CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL SUCESOR Y PROPIETARIO

El segundo factor de importancia es la calidad de la relación entre el sucesor y el propietario de la empresa familiar. Tanto propietarios como sucesores entrevistados argumentan que el resultado de la buena relación entre propietario y sucesor es la confianza. En este sentido, la relación entre el propietario y el sucesor debe basarse en la confianza y facilita aspectos como la comunicación.

*Tabla 27. Comentarios del factor "Calidad de la relación entre sucesor y propietario"*

Participantes	Propietario	Sucesor
Factor:	Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio	
Empresa 1	La relación es fundamental porque a partir de ello los trabajadores conocen quién es la persona a cargo cuando no estoy	La relación entre propietario y sucesor se basa en la confianza y permite una mejor y fluida comunicación y entrega de conocimientos importantes para el negocio
Empresa 2	El factor que deriva de esta relación es la confianza, ya que el sucesor conocerá la "receta familiar" y la mejorará, versus alguien externo que creará su propia empresa	La relación propietario-sucesor es importante inclusive antes de que el sucesor tome las riendas de la empresa, porque de esa forma facilita el proceso de sucesión
Empresa 3	La relación entre el propietario y el sucesor debe basarse en la confianza y una buena relación ayuda a la transferencia de conocimientos	La calidad de la relación y sobre todo la confianza permiten al sucesor tomar el mando en la empresa y mejorarla, considerando las necesidades y la visión del propietario
Empresa 4	Considero importante que el sucesor tenga una buena relación conmigo por la confianza, porque tiene la idea de lo que quiero para el negocio	La relación con el titular de la empresa es uno de los factores claves en la identificación del posible sucesor
Empresa 5	Preferiría a un familiar como sucesor con quien mantenga una buena relación que un externo que no considere los requerimientos familiares	Resulta difícil pensar en un sucesor que no goce de la confianza del dueño, por lo que una buena relación facilita el proceso
Empresa 6	La relación con el sucesor me permite decidir quién puede ser el potencial sucesor de la empresa familiar	Por medio de una buena relación, el propietario transmite conocimientos que luego el sucesor tomará y transformará en ventaja competitiva para la empresa

Existe un punto de divergencia entre las respuestas de los entrevistados. Por un lado, los propietarios señalan que una buena relación permite identificar eficientemente al sucesor potencial y además que resulta factible compartir información sensible para la empresa precisamente por la confianza. Por otro lado, los sucesores hacen énfasis en la buena relación permite una mejor y fluida comunicación y transferencia de conocimientos que consecuentemente se transformará en ventaja competitiva para la empresa.

### **CAPACIDAD DEL SUCESOR EN TÉRMINOS DE COMPETENCIA Y EXPERIENCIA**

El tercer factor mejor puntuado trata de la capacidad del sucesor en términos de competencia y experiencia. Los propietarios participantes insistieron con tres aspectos fundamentales que explican la importancia de este factor: (a) las capacidades académicas son muy importantes, pero el sucesor debe tener competencias de desarrollo de negocios como creación de redes, relaciones estables con *stakeholders*, entre otros; (b) competencias como el desarrollo comercial y la experiencia en la industria donde se desenvuelve el negocio son claves para el sucesor; (c) la imagen corporativa se ve beneficiada, dado que las competencias y sobre todo la experiencia del sucesor crean credibilidad y legitimidad en el negocio.

Los sucesores en cambio aseguran que las competencias son un fuerte indicador de elección en el proceso de sucesión. Además, aseveran que más allá de las propias capacidades intrínsecas, es importante la confianza del propietario en las competencias del sucesor. Por último, otro aspecto relevante es la experiencia, especialmente porque brinda la pauta al sucesor de tomar el control y la autoridad sobre el personal de la empresa, adquiere respeto y admiración sobre sus seguidores y reafirma su capacidad de liderar el negocio familiar.

Tabla 28. Comentarios del factor “Capacidad del sucesor en términos de competencia y experiencia”

Participantes	Propietario	Sucesor
Factor:	Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia	
Empresa 1	Primero debo identificar si el sucesor es capaz y tiene los conocimientos necesarios para el negocio	Más allá de las capacidades, considero que la confianza del propietario en las competencias del sucesor es clave para la su elección
Empresa 2	Las capacidades académicas son muy importantes, sin embargo, considero que el sucesor debe tener competencias para desarrollar el negocio, como crear redes, buenas relaciones con <i>stakeholders</i> , entre otros	Las competencias y experiencia son las que le permiten al sucesor desarrollar relaciones dentro y fuera de la empresa, comprender su cultura y dificultades
Empresa 3	Las competencias más relevantes son el desarrollo comercial y la experiencia en la industria donde se desenvuelve el negocio. Sin esas competencias, no hay sucesor	Existen varios filtros para seleccionar al potencial sucesor, pero sin duda las competencias, habilidades, conocimientos y experiencia son claves en los criterios finales de selección
Empresa 4	Más que ello, me atrevería a decir que me decidiría por alguien que tenga plena confianza en sus competencias actuales	Las competencias académicas, además del interés, es otro factor clave para la elección del potencial sucesor
Empresa 5	No sólo que son importantes, sino que las competencias y experiencia del sucesor crearán credibilidad y legitimidad en el negocio tanto interna como externamente	Las competencias, más que la experiencia, es fundamental para que el sucesor tenga éxito en la empresa
Empresa 6	Las competencias y conocimientos del sucesor son claves para tomar sobre todo autoridad en el negocio	La experiencia y las competencias comprobadas permiten al sucesor tomar control y autoridad sobre el personal

## APOYO DEL SUCESOR POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

Otro factor importante es el apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia. El 91.67% de los participantes indicó que este factor se encontraba dentro de los cinco más relevantes. Como punto de convergencia, tanto propietarios como sucesores señalaron que el apoyo de los miembros de la familia brinda confianza en los procesos de selección del sucesor.

Para los propietarios, el apoyo de la familia permite que fluya la comunicación en temas sobre la marcha del negocio y la planificación de la sucesión. De igual modo, la integración familia-sucesor permite preservar la misión, visión y los bienes del negocio familiar. Por otro lado, los sucesores indicaron que la familia es quien impulsa al potencial relevo a ser parte de la empresa desde pequeño y a trabajar como un empleado más para el desarrollo de las capacidades y que el factor de decisión clave para la elección del sucesor proviene de los familiares inactivos en el negocio, como por ejemplo la madre del sucesor que puede actuar como mediador en el proceso.

Tabla 29. *Comentarios del factor “Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia”*

Participantes	Propietario	Sucesor
Factor:	Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia	
Empresa 1	Permite que fluya la comunicación en temas sobre la marcha del negocio	La relación sucesor- familia es importante porque brinda una sensación de comodidad al sucesor de hacerse cargo de la empresa
Empresa 2	El apoyo de la familia es importante, sobre todo para la planificación de la sucesión	Es la familia quien de alguna forma te impulsa a ser parte de la empresa desde pequeño y a trabajar como un empleado más para el desarrollo de las capacidades
Empresa 3	-	El factor de decisión clave para la elección del sucesor proviene de los familiares inactivos en el negocio, como por ejemplo la madre del sucesor que actúa como un mediador silencioso
Empresa 4	El apoyo de la familia brinda confianza en la gestión del sucesor para generar sostenibilidad del negocio	El apoyo es clave sobre todo para evitar emitir juicios de valor si el sucesor comete errores
Empresa 5	La integración familia-sucesor permite preservar la misión, visión y los bienes del negocio familiar	Considero que el apoyo que la familia me brinda me da confianza y seguridad para ejercer mis funciones y darle continuidad al negocio
Empresa 6	El apoyo y sobre todo el compromiso de la familia con el sucesor le da continuidad al negocio, precisamente por el desarrollo de una visión compartida	A pesar de que el sucesor tenga las competencias necesarias, la clave está en el apoyo que recibe de la familia para realizar sus tareas, el resto estará en su lugar a medida que avanza la gestión del sucesor

## MOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DEL SUCESOR EN EL NEGOCIO

Otro factor destacado es el momento de la participación del sucesor en el negocio. De hecho, el 83.33% de los participantes seleccionó este indicador como uno de los cinco más importantes. Entre las opiniones de los entrevistados se destaca que la participación del potencial sucesor se debe dar desde una edad temprana, dependiendo del giro del negocio, para el desarrollo de las habilidades y competencias. De hecho, existe un consenso de que la edad propicia para que el sucesor comience a realizar ciertas actividades dentro de la empresa es entre 11 y 12 años.

Tabla 30. *Comentarios del factor “Momento de la participación del sucesor en el negocio”*

Participantes	Propietario	Sucesor
Factor:	Momento de la participación del sucesor en el negocio	
Empresa 1	El momento de la sucesión se da cuando el sucesor ha sido preparado desde muy temprano, es decir, ha sido incluido en las actividades del negocio o fue tratado como un trabajador más	He trabajado en el negocio familiar desde que tengo 11 años, y considero que de esa forma se aprende de los procesos de la empresa y se obtiene una visión más general
Empresa 2	La participación se debe dar desde una edad temprana, dependiendo del giro del negocio, para formar las habilidades necesarias en el futuro sucesor	-
Empresa 3	El sucesor debe estar en el negocio a partir de los 11 a 12 años, conocer los procesos, ser soporte de los trabajadores, etc.	A medida que el posible sucesor se vincula tardíamente en el negocio es más difícil que tome autoridad sobre la empresa
Empresa 4	El sucesor debe "ensuciarse las manos" antes de liderar el negocio. Sólo así tomará decisiones más acertadas	Mientras más pronto se una el posible sucesor a la empresa, es más viable para el propietario prepararlo
Empresa 5	Debe existir un plan de inclusión de los posibles sucesores en el negocio desde una edad prudente y familiarizarse con la naturaleza de la empresa	Considero que la exposición del sucesor a la empresa familiar con trabajos de menor categoría le permiten ganar experiencia valiosa, relacionarse con los colaboradores y desarrollar habilidades específicas
Empresa 6	Las tareas que desempeñe el sucesor previo a tomar el negocio deben estar muy claras, de modo que el sucesor no piense que ya tiene el negocio en sus manos	-

Los propietarios señalan que el sucesor debe "ensuciarse las manos" antes de liderar el negocio y que de esta forma tomará decisiones más acertadas en el futuro. Los sucesores entrevistados asienten a dichas percepciones y agregaron que la incorporación tardía del posible sucesor en el negocio hace más difícil el proceso de toma de autoridad sobre la empresa. Otro participante argumenta que la exposición del sucesor a la empresa familiar con trabajos de menor categoría le permite ganar experiencia valiosa, relacionarse con los colaboradores y desarrollar habilidades específicas del negocio.

### **CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL SUCESOR Y LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA**

El factor calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia también fue considerado dentro de los cinco más importantes para el 25% de los participantes. Entre los comentarios de los participantes se destaca que la calidad de la relación crea un ambiente de confianza, en el que el sucesor ve respaldada su gestión, se siente en libertad de tomar decisiones y cometer errores.

Tabla 31. *Comentarios del factor "Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia"*

Participantes	Propietario	Sucesor
Factor:	Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia	
Empresa 2	-	Al igual que la relación propietario-sucesor es importante, la calidad de la relación sucesor-familia es importante porque crea un ambiente de confianza y de mutuo acuerdo en el desarrollo del negocio
Empresa 3	Más que apoyo, diría que la calidad de la relación del sucesor con la familia es importante porque de esa forma se ve respaldada su gestión dentro de la empresa	-
Empresa 6	-	La familia debe estar de acuerdo con el potencial sucesor para respaldar su gestión y que el sucesor se sienta en la libertad de tomar decisiones y cometer errores

## OTROS FACTORES

Otra pregunta fue formulada con el objetivo de conocer otros factores que los propietarios y sucesores consideran relevantes para el proceso de sucesión de empresas familiares del sector comercial que no hayan sido tomados en cuenta en la entrevista. Tanto propietarios como sucesores indicaron que la planificación estratégica de la sucesión es otro factor importante para traspasar el negocio a una siguiente generación.

Los propietarios indicaron otros dos factores relevantes a tomar en cuenta: (a) participación de los *stakeholders* en el proceso de sucesión y (b) la voluntad del propietario de entregar el negocio. Por otra parte, los sucesores participantes hicieron énfasis en dos factores importantes y que también deben ser considerados en el proceso de sucesión: (a) la estructura financiera de la empresa y (b) el apetito del sucesor al tomar las riendas del negocio.

## CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como propósito determinar cuáles son los factores críticos en la sucesión de las Pymes Familiares en el sector comercial de la ciudad Guayaquil, como aporte a la literatura para responder por qué los negocios familiares no sobreviven en el tiempo. Por esta razón, la investigación evaluó los factores de sucesión desde un enfoque cuantitativo, por medio de encuestas con instrumentos validados y desde un enfoque cualitativo, por medio de entrevistas.

Los resultados de las encuestas realizadas demostraron que la mayoría de los participantes están dispuestos a transferir la administración del negocio en el futuro. De acuerdo a las puntuaciones de los ítems que conforman cada factor, se destaca que los factores como la aceptación mutua de los roles, el interés propietario-administrador fuera de la empresa familiar y la disposición de los posibles sucesores para hacerse cargo de la empresa familiar tuvieron la puntuación más alta, evidenciando que los participantes consideran un grado de acuerdo con la importancia de dichos factores en la gestión de sucesión en empresas familiares.

En el análisis de diferencias entre las respuestas de los propietarios y los sucesores, sólo el factor de planificación estratégica presenta una brecha significativa; es decir, que los sucesores asignan mayor importancia a la planificación estratégica en el proceso de sucesión que los propietarios. Por otro lado, los demás factores no presentaron diferencias significativas.

Por último, el análisis de correlaciones señala que nueve factores están relacionados positiva y significativamente con el éxito percibido en la sucesión de empresas familiares. Dichos hallazgos ofrecen un nuevo aporte a la literatura sobre el estudio de pequeñas y medianas empresas familiares, pues identifica que los factores como la relación entre el propietario-administrador y el sucesor, el interés del propietario-administrador fuera de la empresa familiar, planificación del patrimonio del gerente propietario, solidez financiera de la empresa familiar, armonía familiar, aceptación mutua de roles y responsabilidades, preparación del sucesor, la planificación

estratégica y la planificación de sucesión de gestión aumentan la probabilidad de presentar un proceso de sucesión exitoso en empresas familiares del sector comercial.

Los resultados de las entrevistas evidenciaron que los factores más importantes son: (a) el compromiso y el interés del sucesor en el negocio, (b) calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio, (c) capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia, (d) apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia y (e) momento de la participación del sucesor en el negocio.

Entre las diversas percepciones se destacan que el interés y el compromiso mostrado por el sucesor son dos factores relevantes en su elección. Además, el resultado de la buena relación entre propietario y sucesor es la confianza y a través de ella se viabilizan aspectos como la comunicación y la transferencia de conocimientos, que consecuentemente se transformará en ventaja competitiva para la empresa. Por otro lado, se hizo énfasis en que las competencias del sucesor deben estar direccionadas en los siguientes aspectos: (a) competencias de desarrollo de negocios como creación de redes, relaciones estables con *stakeholders*, entre otros; (b) competencias como el desarrollo comercial y la experiencia en la industria donde se desenvuelve el negocio; (c) la experiencia como promotor de credibilidad y legitimidad en el negocio. De igual modo, asintieron que la participación del potencial sucesor debe darse desde una edad temprana para el desarrollo de las habilidades y competencias y que la incorporación tardía hace más difícil el proceso de toma de autoridad sobre la empresa.

## RECOMENDACIONES

En esta sección se plantean recomendaciones tanto a nivel empresarial como para futuras líneas de investigación. A nivel empresarial, se recomienda que los propietarios de empresas del sector comercial, especialmente de aquellos que conforman la primera generación deben considerar factores como la calidad de la relación entre propietario – sucesor, la planificación del patrimonio del gerente propietario, la solidez financiera de la empresa, la armonía familiar, la aceptación mutua de roles y sobre todo la preparación del sucesor en términos de sus capacidades y competencias para hacerse cargo del negocio para garantizar un proceso de sucesión exitoso en empresas familiares.

De hecho, factores como la planificación estratégica y la planificación de sucesión de gestión que, en principio la mayoría de empresas participantes determinó que no eran muy importantes, arrojaron valores de correlación significativos con la percepción de éxito en la sucesión, evidenciando que aquellas empresas que si asignan importancia a dichos constructos también generan procesos de sucesión efectivos

Como futuras líneas de investigación, se recomienda realizar este tipo de estudios en otros sectores de la economía, de modo que sea posible determinar los factores que inciden en el proceso de sucesión exitoso en empresas familiares. A la par, investigaciones comparativas pueden ser planteadas tanto a nivel de industrias como a nivel de regiones. De esta forma, es posible evidenciar qué factores inciden dependiendo del contexto evaluado.

Por otro lado, estudios con técnicas estadísticas más avanzadas como análisis de regresiones o modelo de ecuaciones estructurales pueden ser considerados para generar robustez y realce a los resultados de la investigación y producir mejores conclusiones.

Además, sería interesante realizar otros estudios que evalúen la diferencia de las respuestas no sólo entre propietario y sucesor, también entre miembros de la familia trabajando para este tipo de empresas. De igual

modo, estudios que determinen la importancia de los factores de sucesión con diferentes enfoques pueden ser planteados, como por ejemplo desde la perspectiva del proceso de sucesión, desde la perspectiva de la familia y desde la perspectiva de las partes interesadas o *stakeholders*.

## REFERENCIAS

- Abiti, M. E., & Ocejo, X. (2004). *La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*. Puebla: Universidad de las Américas. Obtenido de Universidad de las Américas.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: República del Ecuador. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Benavides, C. A., Quintana, C., & Guzmán, V. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57. doi:10.1007/s11187-011-9362-3
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-37. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/595d/f2ea518f6033d0dad51eb124f2fc01f0482b.pdf>
- Braidot, N., & Soto, E. (1997). *Las Pymes latinoamericanas* (Segunda ed.). México: IFEMA.
- Buang, N. A., & Sidek, S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition. *Business Performance*, 9(12), 79-92. doi:10.5539/ass.v9n12p79
- Cater III, J., & Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 109-124. doi:10.1177/0894486508327822
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cleri, C. (2013). *El Libro de las pymes*. México: Ediciones Granica.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2017). *Código Civil*. Quito: Lexis. Obtenido de [http://www.logrono.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/codigo\\_civil.pdf](http://www.logrono.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/codigo_civil.pdf)
- Comisión Legislativa y Codificación. (2017). *Ley de Compañías*. Quito: Lexis. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como un inversión para el desarrollo. *Eureka*, 7(2), 71-76. Obtenido de DEFINICION DE CAPACITACION.
- Cortés , E., García, L., & Ortega, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*(118), 229-259. Obtenido de [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_revista\\_esic\\_contenidos.php?id=90](https://www.esic.edu/editorial/editorial_revista_esic_contenidos.php?id=90)
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. doi:10.1177/0894486515599688
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1991). *Business Sourcebook, Bivalent attributes of the family firm*. Michigan, Estado Unidos: Omnigraphics, Inc.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Crhrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación: Fundamentos y Metodología* (Segunda ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Devany, C. (2006). All in the family: Succession planning in a family business is important for keeping family and business intact. *Journal of Property Management*, 71(5), 14-14. Obtenido de [http://link.galegroup.com/apps/doc/A152324205/AONE?u=ucsg\\_cons&sid=AONE&xid=8c299129](http://link.galegroup.com/apps/doc/A152324205/AONE?u=ucsg_cons&sid=AONE&xid=8c299129)
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Madrid: ADEN Business School. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*, 4(2), 149-160. doi:10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x
- Felairán-Abreu, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 11(3), 2-19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/737/73711301/>
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. doi:10.1108/01409171311306409
- García, C., Lejarriaga, G., Bel, P., Fernández, J., & Martín, S. (Septiembre-Diciembre de 2008). El emprendimiento y el empleo a través de la

- empresa individual: contraste de fuentes estadísticas. *Revesco*(96), 16-48. doi:10.5209/REVE.19691
- Gersick, K., Davis, J., Mc Collom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation*. Boston : Harward Business Scholl Press.
- Gianmarco, J. (2012). The three levels of family business succession planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66(2), 59-69. Obtenido de [http://www.disinherit-irs.com/brochures/The\\_Three\\_Levels\\_of\\_Business\\_Succession\\_Planning.pdf](http://www.disinherit-irs.com/brochures/The_Three_Levels_of_Business_Succession_Planning.pdf)
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2013). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(2), 299-312. doi:10.1111/etap.12040
- Gómez, L. E. (2010). La competencias: Un modelo moderno de gerencia de Talento Humano. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 1(1), 14-32. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815121.pdf>
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M. K., & Martin, L. (2010). Diversification decisions in family controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Govender, R. (2011). *An examination of succession planning approaches in family owned businesses: a case study of two businesses in East London, South Africa*. Summerstrand: Tesis Doctoral: NMMU Business School.
- Goyzueía, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tling=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tling=es)
- Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00113.x
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Wiley Online Library*, 7(2), 133-157. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x
- Hernández, & Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración: Teoría General administrativa, origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación quinta edición* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2015*. Obtenido de Estadísticas Económicas: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en Cifras. Directorio de Empresas: [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymouse=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymouse=true)
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Quinceava ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Miller, D., & Le-Breton. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Morales, M., Ulibarri, H., & González, E. (2010). Factores determinantes del éxito del proceso sucesorio en empresas familiares de Dzityá, Yucatán. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad - Memoria del VIII Congreso*, 4(1), 843-860. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/744/671>
- Nell, H. E. (2014). *An investigation of the impact of succession planning on the success of small and medium-sized family businesses*. Potchefstroom: Tesis Doctoral: NorthWest University.
- Netsianda, A. (2008). *Management succession in Black-owned family businesses: An exploratory study*. Potchefstroom: North-West University.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar. (2017). *Indicadores Económicos y Sociales a Nivel Macro*. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Produccion%20en%20cifras%202017.pdf>
- Pereira-Otero, B. (2006). *Empresas familiares vs. empresas no familiares: un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia*. Vigo, España: Tesis Doctoral: Universidad de Vigo.

- Perret, S. T. (2016). *Succession in Family Owned Businesses: The Influence of Succession Planning and Demographic Characteristics on Succession Success*. Louisiana: Tesis Doctoral: Louisiana State University.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (Julio - Diciembre de 2017). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*(81), 149-158. doi:10.21158/01208160.n81.2016.1555
- Reay, T., & Whetten, D. (2011). What Constitutes a Theoretical Contribution in Family Business? *Family Business Review*, 24(2), 105-110. doi:10.1177/0894486511406427
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Escuela de Administración de Negocios*, 57(3), 131-141. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605708>
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar* (Segunda ed.). México: Panorama Editorial.
- Santamaría, E., & Pico, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Politécnica EPN*, 35(2), 1-11. Obtenido de [https://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383](https://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383)
- Shafritz, J., Ott, J., & Jang, Y. (2016). *Classics of Organization Theory* (Eighth ed.). Cengage Learning.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2017). *Ranking Empresarial*. Obtenido de Portal de Información: <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=G&tipo=5>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). *Bivalentes atributos da empresa familiar*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Clásicos de FBR*, 11-16. Obtenido de [http://www.fundacionregional.com.ar/download/FBR\\_Atributos\\_Ambivalentes\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar.pdf](http://www.fundacionregional.com.ar/download/FBR_Atributos_Ambivalentes_de_la_Empresa_Familiar.pdf)
- Tanzwani, M. (2010). *An investigation of management succession planning in black-owned family business in selected areas in South Africa*. Potchefstroom: Tesis de Maestría: North-West.

- Universidad de Especialidades Espíritu Santo. (Noviembre de 2017). *Primer estudio internacional sobre la empresa familiar en Ecuador*. Obtenido de <http://www.uees.me/primer-estudio-internacional-sobre-la-empresa-familiar-en-ecuador/>
- Vallejo, M. C., & Grande, F. (2003). La empresa familiar como instrumento de desarrollo económico-social: el caso de las zonas turísticas de interior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 129-146. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793514.pdf>
- Van der Merwe, S. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 42(1), 31-44. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/289165648\\_An\\_investigation\\_into\\_the\\_suitability\\_of\\_younger\\_generation\\_successors\\_in\\_small\\_and\\_medium-sized\\_family\\_businesses](https://www.researchgate.net/publication/289165648_An_investigation_into_the_suitability_of_younger_generation_successors_in_small_and_medium-sized_family_businesses)
- Van der Merwe, S., Venter, E., & Ellis, S. (2009). An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 18(4), 2-17.
- Van der Merwe, S., Venter, S., & Farrington, S. (2012). An assessment of selected family business values in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 43(4), 17-31. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10520/EJC128376>
- Venter, E., & Boshoff, C. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, 16(1), 42-55. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10520/EJC69718>
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319-1340. doi:10.1111/etap.12068
- Williams, D. W., Zorn, M. L., Crook, R., & Combs, J. G. (2013). Passing the Torch: Factors Influencing Transgenerational Intent in Family Firms. *Family Relations*, 62(3), 415-428. doi:10.1111/fare.12016
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of*

*Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

## APÉNDICE

### APÉNDICE A. FORMATO DE CONFIDENCIALIDAD DE PARTICIPANTES



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, julio 6 de 2018

Estimados representantes de la empresa \_\_\_\_\_

De mis consideraciones:

Con el afán de continuar con nuestra formación profesional, nos encontramos en la fase de ejecución de tesis de pregrado denominada: “Los factores de éxito en la sucesión exitosa de las Pymes familiares del sector comercial en la ciudad de Guayaquil” en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para optar por el título de Ingeniero Comercial.

Por esta razón, nosotras, Contreras Dayan y Folleco Silvia, con CI# 2450069113, #0950305631 solicitamos a usted muy respetuosamente permiso para realizar una entrevista que trata sobre factores que influyen en la sucesión de las Pymes familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, la misma que será efectuada durante el mes de julio del presente año. El cuestionario es auto-administrado y tiene una duración máxima de 15 minutos.

De antemano, agradezco la atención brindada y quedamos atentos a su gentil respuesta.

Atentamente,

Contreras Cabrera Dayan Rashell

Folleco Moreno Silvia Aurora

Ciencias Económicas y Administrativas

[Dayan bmars@hotmail.com](mailto:Dayan_bmars@hotmail.com)

[Silvia afm\\_94@hotmail.com](mailto:Silvia_afm_94@hotmail.com)

## APÉNDICE B. FORMATO DE ENTREVISTA PARA PROPIETARIO Y SUCESOR

*El presente proyecto tiene como finalidad explorar y determinar los factores que influyen en la sucesión exitosa de pequeñas y medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Por esta razón, su participación en la siguiente entrevista es valiosa para los fines del estudio.*

*El cuestionario está dividido en dos secciones: (i) la primera sección consta de una dinámica en el que se solicitará a participante ordenar ciertos factores de mayor a menor importancia y dar su comentario sobre la relevancia del factor; (ii) la segunda sección trata de información personal del participante y la empresa que representa.*

\* Se garantiza total confidencialidad de los datos.

\* Solicitar permiso al entrevistado para grabar la sesión.

\* El tiempo de duración de la entrevista es de aproximadamente 20 minutos.

---

### Sección A: Factores que influyen la Sucesión de Empresas Familiares

---

1. Seleccione los factores que usted considere relevantes para garantizar una sucesión exitosa en las empresas familiares del sector comercial, de acuerdo a su criterio

	Si	No
El compromiso y el interés del sucesor en el negocio		
Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio		
Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia		
Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia		
Rasgos y necesidades de personalidad del sucesor		
Armonía familiar		
Voluntad del sucesor para hacerse cargo del negocio		
Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia		
Edad del sucesor		
Momento de la participación del sucesor en el negocio		

2. Ordene los factores que usted ha seleccionado en la pregunta anterior de mayor a menor importancia

	Orden
El compromiso y el interés del sucesor en el negocio	
Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio	

Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia	
Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia	
Rasgos y necesidades de personalidad del sucesor	
Armonía familiar	
Voluntad del sucesor para hacerse cargo del negocio	
Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia	
Edad del sucesor	
Momento de la participación del sucesor en el negocio	

3. Indique por qué razón considera a los factores seleccionados relevantes para un proceso exitoso de sucesión en Pymes familiares

Comentarios del primer factor importante

Comentarios del segundo factor importante

Comentarios del tercer factor importante

Comentarios del cuarto factor importante

Comentarios del quinto factor importante

--

4. Considera usted que existe algún otro factor importante en la sucesión exitosa de empresas familiares del sector comercial que no haya sido mencionada previamente?  
¿Por qué considera dicho factor importante?

--

---

**Sección B: Información General**

---

- 1. Año de creación de la empresa
- 2. Tiene usted la intención de entregar el negocio a la siguiente generación?
- 3. Tiene usted identificado al futuro(a) sucesor(a) del negocio?
- 4. Número de empleados
- 5. Número de miembros de la familia empleados en el negocio


## APÉNDICE C. FORMATO DE ENCUESTA PARA PROPIETARIO – ADMINISTRADOR ACTIVO

### CUESTIONARIO PARA PROPIETARIO - ADMINISTRADOR ACTIVO

Un negocio familiar es aquel que tiene el potencial o ha sido transmitido a la próxima generación de miembros de la familia para administrar y controlar.

#### **Sección A: Factores que influyen la Sucesión**

*A continuación, se enumera una serie de factores que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares. Utilizando la siguiente escala, indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = No estoy de acuerdo; 3 = Ligeramente en desacuerdo; 4 = Ligeramente de acuerdo; 5 = De acuerdo; 6 = Totalmente de acuerdo*

		Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5	6
1	Los miembros de nuestra familia están emocionalmente vinculados entre sí	1	2	3	4	5	6
2	Los miembros de nuestra familia confían entre sí	1	2	3	4	5	6
3	Los miembros de nuestra familia se respetan entre sí	1	2	3	4	5	6
4	Los miembros de nuestra familia se comunican abiertamente entre ellos	1	2	3	4	5	6
5	Los miembros de nuestra familia se preocupan por el bienestar de los demás	1	2	3	4	5	6
6	Los miembros de nuestra familia se aprecian entre sí	1	2	3	4	5	6
7	Los posibles sucesores y yo nos respetamos mutuamente	1	2	3	4	5	6
8	Los posibles sucesores y yo tenemos una relación de confianza	1	2	3	4	5	6
9	Se puede contar con el(los) sucesor(es) potencial(es) para hacer lo que sea mejor para el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
10	Los posibles sucesores y yo tenemos una relación de apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6
11	Prefiero cooperar con el(los) sucesor(es) potencial(es) en lugar de competir con él/ella	1	2	3	4	5	6
12	El(los) sucesor(es) potencial(es) y yo libremente compartimos nuestras opiniones comerciales el uno al otro	1	2	3	4	5	6
13	Los posibles sucesores y yo estamos dispuestos a compartir información entre nosotros	1	2	3	4	5	6
14	Estoy deseoso de seguir actividades fuera del negocio familiar después de mi jubilación	1	2	3	4	5	6
15	Tengo un nuevo desafío o grupo de intereses que me mantendrá ocupado después de mi retiro de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
16	Estoy involucrado en pasatiempos / actividades culturales / viendo o jugando deportes	1	2	3	4	5	6
17	NO estoy completamente inmerso en los desafíos de mi negocio familiar	1	2	3	4	5	6
18	Estoy muy involucrado en actividades fuera del contexto de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
19	Me alegra dejar el liderazgo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
20	Mi participación en el negocio familiar NO es esencial para mantenerlo en funcionamiento	1	2	3	4	5	6
21	NO DEBO ser persuadido para entregar el liderazgo del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
22	Con gusto entregaré el liderazgo del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
23	Estoy dispuesto a compartir información financiera completa con otras personas involucradas en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
24	Los miembros de la familia aceptan sus roles y posiciones en el negocio	1	2	3	4	5	6
25	Los familiares entienden sus responsabilidades específicas en el negocio	1	2	3	4	5	6

26	Los miembros de la familia en el negocio expresan libremente sus opiniones sobre el negocio	1	2	3	4	5	6
27	Los miembros de la familia trabajan en equipo con otros miembros de la familia que participan en el negocio	1	2	3	4	5	6
28	Los miembros de la familia reconocen los logros de cada uno en el negocio	1	2	3	4	5	6
29	Los miembros de la familia se animan unos a otros a realizar sus mejores esfuerzos en el negocio	1	2	3	4	5	6
30	El conflicto entre los miembros de la familia involucrados en el negocio se resuelve de manera efectiva	1	2	3	4	5	6
31	Se han desarrollado criterios de sucesión explícitos para identificar el mejor sucesor(es)	1	2	3	4	5	6
32	Se han realizado esfuerzos explícitos para capacitar a los posibles sucesores para su papel futuro en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
33	Se ha prestado atención explícita para familiarizar al (a los) sucesor(es) potencial(es) con los empleados de la empresa familiar antes de la sucesión	1	2	3	4	5	6
34	Se ha prestado atención explícita para familiarizar al (a los) sucesor(es) potencial(es) con la empresa familiar antes de la sucesión	1	2	3	4	5	6
35	La decisión sobre quién será el/los sucesor(es) ha sido claramente comunicada a las partes interesadas clave	1	2	3	4	5	6
36	Se ha seguido un proceso adecuado para identificar un sucesor adecuado para el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
37	El proceso de sucesión se ha debatido con las partes interesadas claves	1	2	3	4	5	6
38	Existe un plan de sucesión escrito en vigor	1	2	3	4	5	6
39	El/los sucesor(es) potencial(es) tiene(n) un fuerte deseo de hacerse cargo del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
40	El(los) sucesor(es) potencial(es) está(n) feliz(es) de trabajar en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
41	El(los) sucesor(es) potencial(es) tiene(n) la opción de trabajar en la familia negocio o no	1	2	3	4	5	6
42	El(los) sucesor(es) potencial(es) prefiere(n) trabajar en el negocio familiar incluso si él/ella/ellos tiene/tienen otras opciones de carrera para elegir	1	2	3	4	5	6
43	El(los) sucesor(es) potencial(es) está(n) ansioso(s) de administrar la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
44	El posible sucesor está dispuesto a poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado para ayudar a que la empresa familiar tenga éxito	1	2	3	4	5	6
45	El(los) sucesor(es) potencial(es) está(n) orgulloso(s) de decirles a los demás que él/ella/ellos es/son parte de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
46	El(los) sucesor(es) potencial(es) tiene/tienen una gran confianza en su/sus capacidad(es) para administrar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
47	Confío en que el(los) sucesor(es) potencial(es) usen su propio juicio al hacer decisiones comerciales	1	2	3	4	5	6
48	El(los) sucesor(es) potencial(es) tiene(n) la capacidad de entregar buenos resultados comerciales	1	2	3	4	5	6
49	El(los) sucesor(es) potencial(es) tiene/tienen los mejores intereses de la empresa familiar de corazón	1	2	3	4	5	6
50	Tengo mucha confianza en la integridad de los posibles sucesores	1	2	3	4	5	6
51	Puedo confiar en los posibles sucesores para completar las tareas asignadas	1	2	3	4	5	6
52	Confío en que los posibles sucesores conozcan la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
53	Tengo una gran confianza en la capacidad de los posibles sucesores para administrar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
54	El(los) sucesor(es) potencial(es) tiene(n)/tiene(n) experiencia comercial relevante además de la obtenida en el negocio familiar que lo ha preparado para hacerse cargo del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
55	El(los) sucesor(es) potencial(es) ha(n) trabajado(n) en niveles más bajos dentro del negocio familiar, que lo ha preparado para hacerse cargo de la empresa	1	2	3	4	5	6

56	El(los) sucesor(es) potencial(es) ha(n) estado expuesto(s) a diferentes actividades dentro del negocio familiar que lo ha preparado para hacerse cargo de la empresa	1	2	3	4	5	6
57	El(los) sucesor(es) potencial(es) ha(n) recibido tutoría personal en habilidades específicas o áreas de conocimiento, que lo han preparado para hacerse cargo de la empresa	1	2	3	4	5	6
58	El(los) sucesor(es) potencial(es) ha(n) sido apoyado(s) por alguien que no sea yo mismo que lo ha preparado para hacerse cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
59	El(los) sucesor(es) potencial(es) tiene(n) una red de asesoramiento personal que le han preparado para hacerse cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
60	El/los sucesor(es) potencial(es) tiene/tiene una(s) cualificación(es) académica(s) que los preparó para hacerse cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
61	El(los) sucesor(es) potencial(es) ha(n) asistido(n) regularmente a cursos / seminarios que lo han preparado para hacerse cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
62	La empresa familiar tiene una junta directiva formal	1	2	3	4	5	6
63	La empresa familiar tiene un plan de negocios escrito	1	2	3	4	5	6
64	La empresa familiar tiene una estructura formal donde las cuestiones familiares y comerciales pueden ser discutidas	1	2	3	4	5	6
65	La empresa familiar tiene un documento formal que describe la relación entre la familia y el negocio	1	2	3	4	5	6
66	La familia típicamente involucra a personas externas (consultores, abogados, contadores, bancos, gerentes, etc.) en las decisiones más importantes relacionadas con nuestro negocio familiar	1	2	3	4	5	6
67	Es emocionante para el sucesor(es) potencial(es) trabajar en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
68	Es gratificante para los posibles sucesores trabajar en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
69	Las oportunidades ofrecidas al(a los) sucesor(es) potencial(es) en el negocio familiar son más desafiantes que en cualquier otro lado	1	2	3	4	5	6
70	El(los) sucesor(es) potencial(es) pueden(n) satisfacer su desarrollo personal y objetivos dentro del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
71	Las necesidades e intereses profesionales de los sucesor(es) potenciales están estrechamente alineados con oportunidades dentro de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
72	El(los) sucesor(es) potencial(es) pueden(n) influir en la dirección estratégica del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
73	Los beneficios financieros a largo plazo disponibles para el(los) sucesor(es) potencial(es) de la continuación de nuestro negocio como una empresa familiar es mucho más alta de lo que sería si el negocio se vende	1	2	3	4	5	6
74	Las ganancias no financieras a largo plazo disponibles para el/los sucesor(es) potencial(es) de la continuación de nuestro negocio como una empresa familiar es mucho más alta de lo que sería si el negocio se vende	1	2	3	4	5	6
75	La empresa familiar es financieramente segura	1	2	3	4	5	6
76	La empresa familiar ofrece a el(los) posible(s) sucesor(es) de seguridad laboral	1	2	3	4	5	6
77	El negocio familiar tiene potencial para una futura expansión	1	2	3	4	5	6
78	La familia valora el negocio y su supervivencia futura	1	2	3	4	5	6
79	Un objetivo principal del negocio familiar es transmitirlo a la próxima generación	1	2	3	4	5	6
80	Estoy profundamente comprometido con continuar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
81	El sucesor está profundamente comprometido con la continuación del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
82	Todos los miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar están profundamente comprometidos con su continuación	1	2	3	4	5	6
83	Quiero que mis hijos participen en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
84	Estaré muy decepcionado, si ninguno de la próxima generación de	1	2	3	4	5	6

	los miembros de la familia se une a la empresa familiar						
85	Habrá suficiente capital para dirigir el negocio familiar de manera efectiva despu� de mi jubilación	1	2	3	4	5	6
86	Tengo un testamento actual que refleja fielmente mis deseos con respecto a la disposición de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
87	Tendr� seguridad financiera despu� de retirarme de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
88	Se han tomado decisiones explícitas sobre cómo los bienes familiares y la propiedad deben ser distribuidos entre los miembros de la familia de la próxima generación, una vez que me retire del negocio	1	2	3	4	5	6
89	He hecho mi planificación patrimonial además de mi voluntad básica	1	2	3	4	5	6
90	Se lleva a cabo un análisis periódico sobre el papel de la familia en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
91	Hay una comprensión adecuada entre los miembros de cómo será la estrategia comercial despu� de que el liderazgo se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
92	Los miembros de la familia a menudo discuten los objetivos familiares y comerciales	1	2	3	4	5	6
93	La familia a menudo discute el papel futuro y la participación de la familia en el negocio despu� de la sucesión	1	2	3	4	5	6
94	Espero que la empresa familiar se desempeñe tan bien o mejor despu� de que la administración/liderazgo del negocio se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
95	Espero que la empresa familiar sea sostenible despu� de que la administración/liderazgo del negocio se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
96	Espero que las relaciones entre los miembros de la familia serán positivas despu� de que la administración/liderazgo del negocio se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
97	Espero que las relaciones con las partes interesadas (redes, proveedores, etc.) serán positivas despu� de que la gestión/liderazgo del negocio se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
98	Espero que todos los miembros de la familia involucrados en el negocio familiar est�n satisfechos con el proceso de sucesión	1	2	3	4	5	6
99	Espero que el(los) sucesor(es) potencial(es) est�(n) satisfecho(s) con el proceso de sucesión	1	2	3	4	5	6
100	Espero que la familia respalde el negocio familiar despu� de que la administración/liderazgo del negocio se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
101	Espero estar satisfecho con el proceso de sucesión	1	2	3	4	5	6
102	Espero que la empresa sea financieramente segura despu� de que la gestión/liderazgo del negocio sea entregada a los posibles sucesores	1	2	3	4	5	6
103	Espero que el(los) sucesor(es) potencial(es) mejorarán/aumentarán los ingresos y beneficios de la empresa familiar despu� de que la gestión/liderazgo sea entregada a los posibles sucesores	1	2	3	4	5	6
104	Espero que los empleados de la empresa familiar se comprometan con el negocio despu� de que la administración/liderazgo del negocio se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6

## Sección B: Información Biográfica

- 1  El liderazgo / administración de su negocio familiar ha sido transmitido a un miembro de la familia en los últimos tres años? Si  No
- 1.1 Si su respuesta es afirmativa, indique el año en que que en negocio fue traspasado al actual propietario-administrador \_\_\_\_\_
- 2 Si su respuesta es negativa, indique si se prevé que el liderazgo / administración de la empresa familiar se traspasar  a un miembro de la familia en el futuro Si  No

3 Por favor, indique el número de empleados a tiempo completo en la empresa familiar (incluidos los miembros de la familia) \_\_\_\_\_

4 Indique su posición actual en el negocio familiar de acuerdo a los siguientes enunciados:

Propietario-administrador saliente de la empresa familiar (pronto se retirará de la gestión activa de la empresa familiar)	
Propietario-administrador retirado (ya se ha jubilado de la administración de la empresa familiar)	
Sucesor (ya se hizo cargo de la gestión de la empresa familiar de un miembro de la familia)	
Sucesor designado (pronto sucederá al miembro de la familia que ahora administra el negocio familiar)	
Sucesor potencial (podría ser un sucesor del miembro de la familia que actualmente administra el negocio)	
Otro miembro de la familia (por favor indique)	

---

5 Indique qué generación (1era, 2da, 3era, etc.) representa en la empresa familiar \_\_\_\_\_

6 ¿Cuántos miembros de la familia trabajan a tiempo completo en el negocio familiar (incluidos los suegros)?

Uno	
Dos	
Tres o cuatro	
Cinco o más	

7 Indique el género de los siguientes miembros de la familia:

7.1 Propietario-administrador retirado (usted mismo)      Masculino       Femenino

7.2 Sucesor potencial      Masculino       Femenino

8 ¿Cuánto tiempo anticipa que será antes de que se jubile?

Dentro de los próximos dos años	
Dentro de los próximos cinco años	
Dentro de los próximos diez años	
Más de diez años	

9 ¿Qué edad espera tener (el propietario-administrador que se retira) en el momento de la sucesión anticipada? \_\_\_\_\_

10 ¿Qué edad espera que tenga el sucesor potencial en el momento de la sucesión anticipada? \_\_\_\_\_

11 ¿Desde cuándo su negocio ha estado operando como una empresa familiar? \_\_\_\_\_

---

**Muchas gracias por su tiempo**

---

## APÉNDICE D. FORMATO DE ENCUESTA PARA SUCESOR POTENCIAL O DESIGNADO

### CUESTIONARIO PARA SUCESOR POTENCIAL O DESIGNADO

Un negocio familiar es aquel que tiene el potencial o ha sido transmitido a la próxima generación de miembros de la familia para administrar y controlar.

#### **Sección A: Factores que influyen la Sucesión**

A continuación, se enumera una serie de factores que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares. Utilizando la siguiente escala, indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = No estoy de acuerdo; 3 = Ligeramente en desacuerdo; 4 = Ligeramente de acuerdo; 5 = De acuerdo; 6 = Totalmente de acuerdo

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
1	Los miembros de nuestra familia están emocionalmente vinculados entre sí	1	2	3	4	5	6
2	Los miembros de nuestra familia confían entre sí	1	2	3	4	5	6
3	Los miembros de nuestra familia se respetan entre sí	1	2	3	4	5	6
4	Los miembros de nuestra familia se comunican abiertamente entre ellos	1	2	3	4	5	6
5	Los miembros de nuestra familia se preocupan por el bienestar de los demás	1	2	3	4	5	6
6	Los miembros de nuestra familia se aprecian entre sí	1	2	3	4	5	6
7	El propietario-gerente que se jubila y yo nos respetamos mutuamente	1	2	3	4	5	6
8	El propietario-gerente que se jubila y yo tenemos una relación de confianza	1	2	3	4	5	6
9	Se puede contar con que el propietario-gerente que se retira hará lo mejor para el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
10	El propietario-gerente que se jubila y yo tenemos una relación de apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6
11	Prefiero cooperar con el propietario-gerente que se jubila en lugar de competir con él/ella	1	2	3	4	5	6
12	El propietario-administrador que se retira y yo compartimos libremente nuestras opiniones relacionadas con los negocios el uno al otro	1	2	3	4	5	6
13	El propietario-gerente que se retira y yo estamos dispuestos a compartir información entre nosotros	1	2	3	4	5	6
14	El propietario-administrador que se retira espera con interés la realización de actividades fuera la empresa familiar después de su jubilación	1	2	3	4	5	6
15	El propietario-administrador que se retira tiene un nuevo desafío o grupo de intereses que lo hará mantener ocupado después de retirarse de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
16	El propietario-administrador que se retira está involucrado en pasatiempos/actividades culturales/observa o juega deportes	1	2	3	4	5	6
17	El propietario-gerente que se retira no está completamente inmerso en los desafíos de su negocio familiar	1	2	3	4	5	6
18	El propietario-administrador que se retira está muy involucrado en actividades fuera del contexto de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
19	El propietario-gerente que se retira se alegra de dejar ir el liderazgo del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
20	El propietario-administrador que se retira siente que su participación en el negocio familiar NO es esencial para su supervivencia	1	2	3	4	5	6
21	El propietario-administrador que se retira no tiene que ser persuadido para entregar el liderazgo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6

22	El propietario-administrador que se jubila entregará voluntariamente el liderazgo del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
23	El propietario-gerente que se retira está dispuesto a compartir información financiera completa con otros involucrados en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
24	Los miembros de la familia aceptan sus roles y posiciones en el negocio	1	2	3	4	5	6
25	Los familiares entienden sus responsabilidades específicas en el negocio	1	2	3	4	5	6
26	Los miembros de la familia en el negocio expresan libremente sus opiniones sobre el negocio	1	2	3	4	5	6
27	Los miembros de la familia trabajan en equipo con otros miembros de la familia que participan en el negocio	1	2	3	4	5	6
28	Los miembros de la familia reconocen los logros de cada uno en el negocio	1	2	3	4	5	6
29	Los miembros de la familia se animan unos a otros a realizar sus mejores esfuerzos en el negocio	1	2	3	4	5	6
30	El conflicto entre los miembros de la familia involucrados en el negocio se resuelve de manera efectiva	1	2	3	4	5	6
31	Se han desarrollado criterios de sucesión explícitos para identificar el mejor sucesor(es)	1	2	3	4	5	6
32	Se han hecho esfuerzos explícitos para entrenarme para mi futuro rol en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
33	Se ha prestado atención explícita para familiarizarme con los empleados de la empresa familiar antes de la sucesión	1	2	3	4	5	6
34	Se ha prestado atención explícita para familiarizarme con el negocio familiar antes de la sucesión	1	2	3	4	5	6
35	La decisión sobre quién será el/los sucesor(es) ha sido claramente comunicada a las partes interesadas claves	1	2	3	4	5	6
36	Se ha seguido un proceso adecuado para identificar un sucesor adecuado para el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
37	El proceso de sucesión se ha debatido con las partes interesadas claves	1	2	3	4	5	6
38	Existe un plan de sucesión escrito en vigor	1	2	3	4	5	6
39	Tengo un fuerte deseo de tomar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
40	Me complace trabajar en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
41	Tengo la opción de trabajar en el negocio familiar o no	1	2	3	4	5	6
42	Prefiero trabajar en el negocio familiar a pesar de que tengo otras opciones de carrera para elegir	1	2	3	4	5	6
43	Estoy ansioso por administrar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
44	Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado en orden para ayudar al negocio familiar a tener éxito	1	2	3	4	5	6
45	Me enorgullece decirles a otros que soy parte del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
46	Tengo una gran confianza en mi capacidad para administrar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
47	El propietario-gerente que se jubila confía en mí para usar mi propio juicio al tomar decisiones comerciales	1	2	3	4	5	6
48	El propietario-gerente que se jubila sabe que tengo la capacidad de ofrecer buenos resultados en el negocio	1	2	3	4	5	6
49	El propietario-gerente que se jubila cree que tengo los mejores intereses en el negocio familiar de corazón	1	2	3	4	5	6
50	El propietario-administrador que se retira tiene mucha confianza en mi integridad	1	2	3	4	5	6
51	El propietario-administrador que se retira puede confiar en mí para completar las tareas asignadas	1	2	3	4	5	6
52	El propietario-administrador que se retira confía en que conozco el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
53	El propietario-administrador que se retira tiene una gran confianza en mi capacidad para administrar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
54	Tengo experiencia empresarial relevante además de la obtenida en el negocio familiar para hacerme cargo de la empresa	1	2	3	4	5	6

55	He trabajado en niveles inferiores dentro del negocio familiar, lo que me preparó para hacerme cargo de la empresa	1	2	3	4	5	6
56	He estado expuesto a diferentes actividades dentro del negocio familiar que me prepararon para hacerme cargo de la empresa	1	2	3	4	5	6
57	He recibido tutoría personal en habilidades específicas o áreas de conocimiento, que me prepararon para hacerme cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
58	He sido mentor de alguien que no es mi padre/madre que me preparó para hacerme cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
59	Tengo una red de asesoramiento personal que me ha preparado para hacerme cargo de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
60	Tengo una(s) cualificación(es) académica(s) que me han preparado para asumir el control de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
61	He asistido regularmente a cursos/seminarios relacionados con negocios que me han preparado para tomar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
62	La empresa familiar tiene una junta directiva formal	1	2	3	4	5	6
63	La empresa familiar tiene un plan de negocios escrito	1	2	3	4	5	6
64	La empresa familiar tiene una estructura formal donde las cuestiones familiares y comerciales pueden ser discutidas	1	2	3	4	5	6
65	La empresa familiar tiene un documento formal que describe la relación entre la familia y el negocio	1	2	3	4	5	6
66	La familia típicamente involucra a personas externas (consultores, abogados, contadores, bancos, gerentes, etc.) en las decisiones más importantes relacionadas con nuestro negocio familiar	1	2	3	4	5	6
67	Me resulta emocionante trabajar en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
68	Me parece gratificante trabajar en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
69	Las oportunidades ofrecidas en el negocio familiar son más desafiantes que en cualquier otro lugar	1	2	3	4	5	6
70	Soy capaz de satisfacer mis objetivos de desarrollo personal dentro del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
71	Las necesidades e intereses de mi carrera profesional están estrechamente alineadas con las oportunidades dentro de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
72	Puedo influir en la dirección estratégica de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
73	Los beneficios financieros a largo plazo disponibles para mí, a partir de la continuación de nuestro negocio como una empresa familiar, son mucho más altos de lo que serían si el negocio se vende	1	2	3	4	5	6
74	Los beneficios no financieros a largo plazo disponibles para mí, a partir de la continuación de nuestro negocio como una empresa familiar, son mucho más altos de lo que serían si el negocio se vende	1	2	3	4	5	6
75	La empresa familiar es financieramente segura	1	2	3	4	5	6
76	La empresa familiar ofrece a el(los) posible(s) sucesor(es) de seguridad laboral	1	2	3	4	5	6
77	El negocio familiar tiene potencial para una futura expansión	1	2	3	4	5	6
78	La familia valora el negocio y su supervivencia futura	1	2	3	4	5	6
79	Un objetivo principal del negocio familiar es transmitirlo a la próxima generación	1	2	3	4	5	6
80	El propietario-gerente que se retira está profundamente comprometido con la continuación del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
81	Estoy profundamente comprometido con continuar el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
82	Todos los miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar están profundamente comprometidos con su continuidad	1	2	3	4	5	6
83	El propietario-administrador que se retira quiere que sus hijos participen en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
84	El propietario-gerente que se retira se sentirá muy decepcionado si nadie de las siguientes generaciones de miembros de la familia se une a la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
85	Habrá suficiente capital para ejecutar el negocio familiar de	1	2	3	4	5	6

	manera efectiva después de la jubilación del propietario-gerente						
86	El propietario-gerente que se retira tiene un testamento actual que refleja con precisión sus deseos con respecto a la disposición de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
87	El propietario-administrador que se jubila estará financieramente seguro después de retirarse de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6
88	Se han tomado decisiones explícitas sobre cómo los bienes familiares y la propiedad se distribuirán entre los miembros de la próxima generación, una vez que el propietario-gerente se ha retirado del negocio familiar	1	2	3	4	5	6
89	El propietario-administrador que se jubiló hizo la planificación del patrimonio además de su voluntad básica	1	2	3	4	5	6
90	Se lleva a cabo un análisis periódico sobre el papel de la familia en el negocio familiar	1	2	3	4	5	6
91	Hay una comprensión adecuada entre los miembros de cómo será la estrategia comercial después de que el liderazgo se transfiere al potencial sucesor	1	2	3	4	5	6
92	Los miembros de la familia a menudo discuten los objetivos familiares y comerciales	1	2	3	4	5	6
93	La familia a menudo discute el papel futuro y la participación de la familia en el negocio después de la sucesión	1	2	3	4	5	6
94	Espero que la empresa familiar se desempeñe tan bien o mejor después de que la administración/liderazgo del negocio me es entregada	1	2	3	4	5	6
95	Espero que la empresa familiar sea sostenible después de que la gestión/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6
96	Espero que las relaciones entre los miembros de la familia serán positivas después de que la gestión/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6
97	Espero que las relaciones con las partes interesadas (redes, proveedores, etc.) sean positivas después de que la administración/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6
98	Espero que todos los miembros de la familia involucrados en el negocio familiar estén satisfechos con el proceso de sucesión	1	2	3	4	5	6
99	Espero estar satisfecho con el proceso de sucesión	1	2	3	4	5	6
100	Espero que la familia respalde el negocio familiar después de que la gestión/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6
101	Espero que el propietario-administrador que se retira esté satisfecho con el proceso de sucesión	1	2	3	4	5	6
102	Espero que la empresa sea financieramente segura después de la gestión/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6
103	Espero mejorar/aumentar los ingresos y las ganancias de la empresa familiar después de que la gestión/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6
104	Espero que los empleados de la empresa familiar se comprometan con el negocio después de que la gestión/liderazgo del negocio me sea entregada	1	2	3	4	5	6

## Sección B: Información Biográfica

- 1 ¿El liderazgo / administración de su negocio familiar ha sido transmitido a un miembro de la familia en los últimos tres años? Si  No
- 1.1 Si su respuesta es afirmativa, indique el año en que el negocio fue traspasado al actual propietario-administrador \_\_\_\_\_
- 2 Si su respuesta es negativa, indique si se prevé que el liderazgo / administración de la empresa familiar se traspasará a un miembro de la familia en el futuro Si  No
- 3 Por favor, indique el número de empleados a tiempo completo en la empresa familiar (incluidos los miembros de la familia)

- 4 Indique su posición actual en el negocio familiar de acuerdo a los siguientes enunciados:
- |  |  |
|--|--|
| Propietario-administrador saliente de la empresa familiar (pronto se retirará de la gestión activa de la empresa familiar) |  |
| Propietario-administrador retirado (ya se ha jubilado de la administración de la empresa familiar)                         |  |
| Sucesor (ya se hizo cargo de la gestión de la empresa familiar de un miembro de la familia)                                |  |
| Sucesor designado (pronto sucederá al miembro de la familia que ahora administra el negocio familiar)                      |  |
| Sucesor potencial (podría ser un sucesor del miembro de la familia que actualmente administra el negocio)                  |  |
| Otro miembro de la familia (por favor indique)   |  |
- 
- 5 Indique qué generación (1era, 2da, 3era, etc.) representa en la empresa familiar
- 
- 6 ¿Cuántos miembros de la familia trabajan a tiempo completo en el negocio familiar (incluidos los suegros)?
- |               |  |
|---------------|--|
| Uno           |  |
| Dos           |  |
| Tres o cuatro |  |
| Cinco o más   |  |
- 7 Indique el género de los siguientes miembros de la familia:
- |  |           |  |          |  |
|--|-----------|--|----------|--|
| 7.1 Propietario-administrador retirado | Masculino |  | Femenino |  |
| 7.2 Sucesor potencial (usted mismo)    | Masculino |  | Femenino |  |
- 8 ¿Cuánto tiempo anticipa que será antes de que se jubile?
- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Dentro de los próximos dos años   |  |
| Dentro de los próximos cinco años |  |
| Dentro de los próximos diez años  |  |
| Más de diez años                  |  |
- 9 ¿Qué edad espera que tenga el propietario-administrador que se retira en el momento de la sucesión anticipada?
- 
- 10 ¿Qué edad espera que sea el sucesor potencial (usted mismo) en el momento de la sucesión anticipada?
- 
- 11 ¿Desde cuándo su negocio ha estado operando como una empresa familiar?
- 

**Muchas gracias por su tiempo**

## APÉNDICE E. MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A PROPIETARIOS

Factores	Propietario					
	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
El compromiso y el interés del sucesor en el negocio	A pesar de contar con entrenamiento apropiado, si no tiene compromiso y sobre todo pasión, no podrá mantener el negocio en el tiempo	El sucesor debe estar comprometido con la empresa sin importar el giro del negocio u otros factores	El compromiso es importante, precisamente porque con ello el sucesor está dispuesto a aprender si no sabe algo sobre la empresa	Más que interés en la empresa, es importante que el sucesor tenga pasión por los negocios en general	Por lo general, el o los posibles sucesores se escogen por medio de la pasión y el interés que demuestran por hacerse cargo del negocio	El compromiso del sucesor es fundamental, porque demuestra sus ganas de estar al frente del negocio
Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio	La relación es fundamental porque a partir de ello los trabajadores conocen quién es la persona a cargo cuando no estoy	El factor que deriva de esta relación es la confianza, ya que el sucesor conocerá la "receta familiar" y la mejorará, versus alguien externo que creará su propia empresa	La relación entre el propietario y el sucesor debe basarse en la confianza y una buena relación ayuda a la transferencia de conocimientos	Considero importante que el sucesor tenga una buena relación conmigo por la confianza, porque tiene la idea de lo que quiero para el negocio	Preferiría a un familiar como sucesor con quien mantenga una buena relación que un externo que no considere los requerimientos familiares	La relación con el sucesor me permite decidir quién puede ser el potencial sucesor de la empresa familiar
Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia	Primero debo identificar si el sucesor es capaz y tiene los conocimientos necesarios para el negocio	Las capacidades académicas son muy importantes, sin embargo, considero que el sucesor debe tener competencias para desarrollar el negocio, como crear redes, buenas relaciones con <i>stakeholders</i> , entre otros	Las competencias más relevantes son el desarrollo comercial y la experiencia en la industria donde se desenvuelve el negocio. Sin esas competencias, no hay sucesor	Más que ello, me atrevería a decir que me decidiría por alguien que tenga plena confianza en sus competencias actuales	No sólo que son importantes, sino que las competencias y experiencia del sucesor crearán credibilidad y legitimidad en el negocio tanto interna como externamente	Las competencias y conocimientos del sucesor son claves para tomar sobre todo autoridad en el negocio

Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia	Permite que fluya la comunicación en temas sobre la marcha del negocio	El apoyo de la familia es importante, sobre todo para la planificación de la sucesión	-	El apoyo de la familia brinda confianza en la gestión del sucesor para generar sostenibilidad del negocio	La integración familia-sucesor permite preservar la misión, visión y los bienes del negocio familiar	El apoyo y sobre todo el compromiso de la familia con el sucesor le da continuidad al negocio, precisamente por el desarrollo de una visión compartida
Momento de la participación del sucesor en el negocio	El momento de la sucesión se da cuando el sucesor ha sido preparado desde muy temprano, es decir, ha sido incluido en las actividades del negocio o fue tratado como un trabajador más	La participación se debe dar desde una edad temprana, dependiendo del giro del negocio, para formar las habilidades necesarias en el futuro sucesor	El sucesor debe estar en el negocio a partir de los 11 a 12 años, conocer los procesos, ser soporte de los trabajadores, etc.	El sucesor debe "ensuciarse las manos" antes de liderar el negocio. Sólo así tomará decisiones más acertadas	Debe existir un plan de inclusión de los posibles sucesores en el negocio desde una edad prudente y familiarizarse con la naturaleza de la empresa	Las tareas que desempeñe el sucesor previo a tomar el negocio deben estar muy claras, de modo que el sucesor no piense que ya tiene el negocio en sus manos
Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia	-	-	Más que apoyo, diría que la calidad de la relación del sucesor con la familia es importante porque de esa forma se ve respaldada su gestión dentro de la empresa	-	-	-
Otro factor	Planificación estratégica de la sucesión - Participación de los <i>stakeholders</i> en el proceso de sucesión	-	-	-	- La voluntad del propietario de entregar el negocio	-

## APÉNDICE F. MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A SUCESORES

Factores	Sucesor					
	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
El compromiso y el interés del sucesor en el negocio	La motivación es importante al ingresar al negocio, por lo que, si el sucesor tiene interés, podrá desempeñar adecuadamente el rol de gerente	Es fundamental que la sucesión se dé por factores como el compromiso y el interés sin que este sea una obligación o presión por parte de los padres o propietarios	El compromiso y el interés es una de las razones correctas por las cuales el sucesor encuentra motivación para hacerse cargo de la empresa	El sucesor debe encontrar motivación en el negocio como por ejemplo sentir que tiene la capacidad de agregar valor en el negocio	El interés y el compromiso es vital para garantizar el éxito de la organización en el tiempo	El interés debe ir de la mano con la motivación que encuentre el sucesor, es decir, la posibilidad de generar valor agregado en el negocio versus la obligación de aceptar el puesto
Calidad de la relación entre el sucesor y el propietario del negocio	La relación entre propietario y sucesor se basa en la confianza y permite una mejor y fluida comunicación y entrega de conocimientos importantes para el negocio	La relación propietario-sucesor es importante inclusive antes de que el sucesor tome las riendas de la empresa, porque de esa forma facilita el proceso de sucesión	La calidad de la relación y sobre todo la confianza permiten al sucesor tomar el mando en la empresa y mejorarla, considerando las necesidades y la visión del propietario	La relación con el titular de la empresa es uno de los factores claves en la identificación del posible sucesor	Resulta difícil pensar en un sucesor que no goce de la confianza del dueño, por lo que una buena relación facilita el proceso	Por medio de una buena relación, el propietario transmite conocimientos que luego el sucesor tomará y transformará en ventaja competitiva para la empresa
Capacidad de sucesor(a) en términos de competencia y experiencia	Más allá de las capacidades, considero que la confianza del propietario en las competencias del sucesor es clave para la su elección	Las competencias y experiencia son las que le permiten al sucesor desarrollar relaciones dentro y fuera de la empresa, comprender su cultura y dificultades	Existen varios filtros para seleccionar al potencial sucesor, pero sin duda las competencias, conocimientos y experiencia son claves en los criterios finales de selección	Las competencias académicas, además del interés, es otro factor clave para la elección del potencial sucesor	Las competencias, más que la experiencia, es fundamental para que el sucesor tenga éxito en la empresa	La experiencia y las competencias comprobadas permiten al sucesor tomar control y autoridad sobre el personal

Apoyo del sucesor por parte de los miembros de la familia	La relación sucesor-familia es importante porque brinda una sensación de comodidad al sucesor de hacerse cargo de la empresa	Es la familia quien de alguna forma te impulsa a ser parte de la empresa desde pequeño y a trabajar como un empleado más para el desarrollo de las capacidades	El factor de decisión clave para la elección del sucesor proviene de los familiares inactivos en el negocio, como por ejemplo la madre del sucesor que actúa como un mediador silencioso	El apoyo es clave sobre todo para evitar emitir juicios de valor si el sucesor comete errores	Considero que el apoyo que la familia me brinda me da confianza y seguridad para ejercer mis funciones y darle continuidad al negocio	A pesar de que el sucesor tenga las competencias necesarias, la clave está en el apoyo que recibe de la familia para realizar sus tareas, el resto estará en su lugar a medida que avanza la gestión del sucesor
Momento de la participación del sucesor en el negocio	He trabajado en el negocio familiar desde que tengo 11 años, y considero así se aprende de procesos y se obtiene una visión más general	-	A medida que el posible sucesor se vincula tardíamente en el negocio es más difícil que tome autoridad sobre la empresa	Mientras más pronto se una el posible sucesor a la empresa, es más viable para el propietario prepararlo	Considero que la exposición del sucesor a la empresa con trabajos de menor categoría le permiten ganar experiencia valiosa, relacionarse con colaboradores y desarrollar habilidades	-
Calidad de la relación entre el sucesor y los miembros de la familia	-	Al igual que la relación propietario-sucesor, la relación sucesor-familia es importante porque crea un ambiente de confianza y de mutuo acuerdo en el desarrollo del negocio	-	-	-	La familia debe estar de acuerdo con el potencial sucesor para respaldar su gestión y que el sucesor se sienta en la libertad de tomar decisiones y cometer errores
Otro factor	- La planificación estratégica de la sucesión - La estructura financiera de la empresa	- La solidez financiera de la empresa - El apetito del sucesor al tomar las riendas del negocio	-	-	-	-



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Contreras Cabrera Dayan Rashell**, con C.C: #**2450069113** y, **Folleco Moreno Silvia Aurora**, con C.C: # **0950305631**, autoras del trabajo de titulación: **Los factores de éxito en la sucesión de las Pymes Familiares en Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de septiembre de 2018**

f. \_\_\_\_\_  
**Contreras Cabrera Dayan Rashell**

C.C: **2450069113**

f. \_\_\_\_\_  
**Folleco Moreno Silvia Aurora**

C.C: **0950305631**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Los factores de éxito en la sucesión de las Pymes Familiares en Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Dayan Rashell Contreras Cabrera, Silvia Aurora Folleco Moreno		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Erwin Jose Guillén Franco		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de septiembre de 2018	<b>No. PÁGINAS:</b>	121 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Empresa familiar, Administración, Sucesión,		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Empresa familiar, Pymes, factores de sucesión, propietario, sucesor, correlaciones		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El objetivo central de la investigación consistió en determinar los factores de éxito en la sucesión de las Pymes familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Por ello, el estudio es de tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque mixto y de alcance descriptivo y correlacional. Para el enfoque cualitativo se emplearon entrevistas a propietarios y sucesores de seis empresas del sector comercial. Por otro lado, se utilizaron dos instrumentos centrados en el propietario-gerente activo y el sucesor potencial o designado en el negocio familiar para el enfoque cuantitativo. Estos instrumentos evalúan 16 factores de sucesión. La muestra final es de 376 participantes pertenecientes a 188 empresas. Las percepciones recogidas en las entrevistas destacan que el interés y el compromiso del sucesor es un factor relevante en su elección, que las competencias del sucesor deben considerar el desarrollo de negocios, creación de redes y el desarrollo comercial. Por otro lado, los resultados de las encuestas indican que la mayoría de los participantes están dispuestos a transmitir la administración del negocio en el futuro. El análisis de correlaciones evidencia que factores como la relación entre propietario-administrador y el sucesor, el interés del propietario-administrador fuera de la empresa familiar, planificación del patrimonio del gerente propietario, solidez financiera, armonía familiar, aceptación mutua de responsabilidades, preparación del sucesor y la planificación estratégica están relacionados positiva y significativamente con el éxito percibido en la sucesión de empresas familiares.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2130-302	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:silvia_afm_94@hotmail.com">silvia_afm_94@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:dayan_bmars@hotmail.com">dayan_bmars@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Paola Alexandra Traverso Holguin</b>		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804601 <b>Cel:</b> +593 999406190		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec">paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			