



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Incidencia de la Gestión del Conocimiento en el Proceso de
Sucesión en la Dirección en las Empresas Familiares de la
Ciudad de Guayaquil**

AUTORA:

Alfonzo Pacheco Diana Vilma

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. López Mendieta, Francisco Xavier Mgs.

Guayaquil, Ecuador

20 de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Alfonzo Pacheco, Diana Vilma** como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____
Ing. López Mendieta, Francisco Xavier Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, 20 de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Alfonzo Pacheco, Diana Vilma**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Incidencia de la Gestión del Conocimiento en el Proceso de Sucesión en la Dirección en las Empresas Familiares de la Ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, 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 mi total autoría.

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

Guayaquil, 20 de septiembre del 2018

AUTORA:

f. _____
Alfonzo Pacheco, Diana Vilma



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

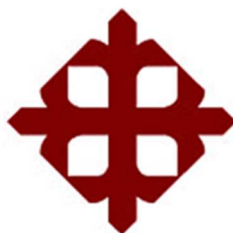
Yo, **Alfonzo Pacheco, Diana Vilma**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Incidencia de la Gestión del Conocimiento en el Proceso de Sucesión en la Dirección en las Empresas Familiares de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 20 de septiembre del 2018

AUTORA:

f. _____
Alfonzo Pacheco, Diana Vilma



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

URKUND	
Documento	Alfonzo Diana FINAL.docx (D41390652)
Presentado	2018-09-12 11:56 (-05:00)
Presentado por	diani_sihae@hotmail.com
Recibido	cynthia.roman.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Alfonzo Tesis Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 64 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, gracias a Dios por las bendiciones brindadas día a día para el logro de cada uno de mis objetivos. Por llenarme de sus dones espirituales y permitirme siempre mantenerme optimista y luchando contra toda adversidad.

Gracias a mis padres y mi hermana por la paciencia, el entendimiento, el apoyo y la motivación en los buenos y no tan buenos momentos que pude haber atravesado. Gracias a ustedes por ser uno de mis pilares fundamentales en mi vida.

Gracias a mi familia, primos (as), mejores amigas y mejor amigo, y a esas personas increíbles que aparecieron en los últimos meses, y ahora son importantes en mi vida. Gracias grandes amigos de la universidad por la amistad inmensa en las aulas de clases, risas compartidas, horas de estudio y colección de momentos.

Gracias a los profesores de la Universidad, a mi tutor, a cada uno de los empresarios y al catedrático de empresas familiares del Ecuador.

Gracias a todos mis angelitos que han dado lo mejor de ellos y hacen que vea una luz guiándome en cada paso y que permitieron que esta investigación se realice con éxito.

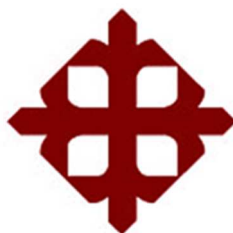
Gracias a mí por luchar, esforzarme y perdonarme en momentos no gratos en cada fase a lo largo de mi vida. Gracias a él por hacerme más fuerte.

DEDICATORIA

La presente investigación es dedicada primordialmente a Dios, por estar día a día en cada paso dado a lo largo de la titulación. Siendo siempre fuente de energía, esfuerzo, paciencia y dedicación. Su presencia permitió mantener una guía y enfoque en todo el proceso, para culminar esta gran etapa profesional.

A mis padres, Italo Alfonzo y Vilma Pacheco, por el apoyo incondicional en las mañanas, tardes y noches de estudio. Por su gran trabajo de ser los mejores mentores de la vida, por permitirme avanzar cuando he sentido que no doy más, por los sacrificios que han hecho posible que este culminado mi vida universitaria. Por el amor, entre ambos que motiva. Me da orgullo decir que son los mejores padres del mundo.

A mi hermana, Ma. Fernanda Alfonzo, por estar siempre presente, acompañándome en las madrugadas y por el apoyo moral, que me brindaba en todo este tiempo. Y a las personas, son muchas, que estuvieron en todo momento conmigo animándome, escuchándome, enseñándome, calmándome y recordándome lo capaz que soy para realizar esta investigación.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

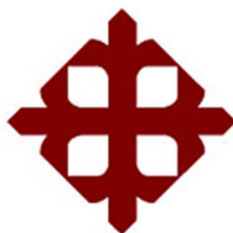
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

Ing. Xavier Omar Jácome Ortega, PhD.
COORDINADOR DEL ÁREA

Econ. Jorge Elías Kalil Barreiro, Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

DIANA VILMA ALFONZO PACHECO

INDICE GENERAL

Introducción	2
Antecedentes	2
Contextualización	5
Formulación del problema:.....	7
Objetivos de la investigación:.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación.....	9
Preguntas de investigación	10
Hipótesis.....	11
Limitaciones y delimitaciones	11
Limitaciones:.....	11
Delimitaciones:	12
Capítulo I	13
Marco Teórico-Conceptual.....	13
1.1 Empresas Familiares	13
1.1.1 Orígenes.	13
1.1.2 Conceptos de empresas familiares.	14
1.1.3 Modelos de empresas familiares.....	16
1.1.4 Ciclo de vida de las empresas familiares.	19
1.1.5 Importancia de las empresas familiares en Latinoamérica.....	21

1.1.6	Empresas familiares en Ecuador.....	22
1.1.7	Empresas familiares en los sectores económicos de Ecuador.	25
1.2	Proceso de sucesión de las empresas familiares	27
1.2.1	El talón de Aquiles de las empresas familiares.	27
1.2.2	Etapas de la sucesión y edades de los empresarios.....	29
1.2.3	Dimensión de la sucesión	32
1.2.4	Sucesión en la dirección.	33
1.2.5	Problemas presentes en la sucesión.....	34
1.2.6	La sucesión y la continuidad en empresas familiares.	35
1.2.7	Factores para realizar una sucesión.	36
1.3	Gestión del Conocimiento.....	37
1.3.1	Origen y concepto.	37
1.3.2	Desarrollo de la gestión del conocimiento.....	41
1.3.3	Fases de la G.C (SECI).....	43
1.3.4	La G.C en Ecuador.....	44
1.3.5	La G.C en las empresas familiares.	46
1.3.6	La G.C en la sucesión en la dirección de empresas familiares.	47
1.4	Identificación y operativización de las variables	48
	Marco referencial	50
	Capítulo II	53
	Metodología	53
1.5	Diseño de investigación.....	53
1.6	Tipo de investigación	54

1.7 Alcance.....	55
1.7.1 Limitaciones	57
1.8 Población.....	60
1.9 Muestra.....	60
1.10 Técnica de recogida de datos.....	62
1.11 Análisis de datos	66
CAPÍTULO III.....	79
Modelo Estadístico.....	79
Capítulo IV	84
Conclusiones	84
Recomendaciones	87
Referencias.....	88
Anexos.....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas	2
Tabla 2: Número de empresas según su sector económico y participación nacional	3
Tabla 3: Porcentaje de empresas y su actividad económica	5
Tabla 4: Definición de empresa familiar según su criterio.....	15
Tabla 5: Identificación de variable dependiente e independiente	48
Tabla 6: Operativización de la variable sucesión en empresas familiares ...	49
Tabla 7: Operativización de la variable gestión del conocimiento.....	49
Tabla 8: Ficha técnica de la investigación	65
Tabla 9: "¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa)"* "Sucesión" tabulación cruzada.....	74
Tabla 10: "¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa)"* "¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?" Tabulación cruzada..	75
Tabla 11: "Tamaño de la empresa"* "¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?" Tabulación cruzada.....	75
Tabla 12: Tamaño de la empresa* "Sucesión:" tabulación cruzada	76
Tabla 13: "Sector económico de la empresa"* "¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?" Tabulación cruzada	76
Tabla 14: Sector económico de la empresa* "Sucesión" tabulación cruzada	77
Tabla 15: Resultados de las entrevistas	78
Tabla 16: Prueba de KMO y Bartlett	79
Tabla 17: Comunidades.....	80

Tabla 18: Varianza total explicada	80
Tabla 19: Matriz de componente.....	81

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1:</i> Sistemas de una empresa familiar.....	16
<i>Figura 2:</i> Modelo de los tres círculos	18
<i>Figura 3:</i> Modelo de los cinco círculos	19
<i>Figura 4:</i> Datos Económicos de empresas familiares en Ecuador.....	23
<i>Figura 5:</i> Actividades económicas de las empresas familiares ecuatorianas.	26
<i>Figura 6:</i> Fases de la sucesión.	31
<i>Figura 7:</i> Edad del empresario durante el proceso de sucesión.	32
<i>Figura 8:</i> Proceso de la Gestión del Conocimiento.....	42
<i>Figura 9:</i> La espiral de la creación del conocimiento.	44
<i>Figura 10:</i> Tamaño de la empresa.....	66
<i>Figura 11:</i> Edad del fundador.....	67
<i>Figura 12:</i> Sector Económico.....	67
<i>Figura 13:</i> ¿Es su empresa familiar?	68
<i>Figura 14:</i> Dimensiones de las empresas familiares.....	69
<i>Figura 15:</i> Sucesión en las empresas familiares.....	70
<i>Figura 16:</i> Cambio generacional de las empresas familiares	71
<i>Figura 17:</i> ¿El fundador desea que su empresa sea familiar?.....	72
<i>Figura 18:</i> ¿El sucesor o posibles sucesores desea que la empresa sea familiar?	72
<i>Figura 19:</i> ¿Posee su empresa una estructura organizacional?.....	73

RESUMEN

En los últimos años, la importancia de las empresas familiares dentro de la economía del Ecuador ha generado un alto grado de interés en conocer su desempeño, características, factores de éxito y fracaso, entre otros aspectos. Sin embargo, aún no existe suficiente información y/o leyes que las respalden. Uno de los problemas latentes en este tipo de organizaciones radica en dar el gran paso de la sucesión sin tomar en cuenta la gestión del conocimiento. La presente investigación utilizó una metodología de enfoque mixto, ya que se encuestó a 40 gerentes que tengan empresas familiares con más de 20 años desde su constitución, independientemente de su tamaño y sector económico. A su vez, se efectuaron cinco entrevistas a expertos en temas de empresas familiares y sucesión. La investigación tuvo alcance exploratorio, descriptivo y correlacional permitiendo así encontrar que un 47,2% de las empresas no han sucedido, pero tienen pensado realizar una sucesión, siendo en su mayoría micro y medianas empresas. Por otro lado, un 25% de las empresas están planeando una sucesión, representado mayormente por las pequeñas empresas. Un 11% se encuentran en proceso de sucesión, siendo las grandes empresas. Además, se comprobó la correlación que existe entre la sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil a través del modelo de análisis de componentes principales (ACP) y la prueba de KMO y Bartlett. Finalmente, se concluyó cuáles fueron los componentes más influyentes y menos significativos en el estudio.

Palabras Claves: empresas familiares, sucesión en la dirección, gestión del conocimiento, fundador, sucesor, análisis de componentes principales, prueba de KMO y Bartlett.

ABSTRACT

In recent years, the importance of family businesses within Ecuador's economy has generated a high degree of interest in knowing their performance, characteristics, success and failure factors, among other aspects. However, there is still not enough information and/or laws to back them up. One of the latent problems in this type of organization lies in taking the great step of succession without taking into account the knowledge management. The present investigation used a mixed approach methodology because 40 managers, who have family businesses with more than 20 years since their establishment, were interviewed, regardless of their size and economic sector. In addition, five interviews were conducted with experts on family business and succession issues. The research had exploratory, descriptive and correlational scope, thus allowing to find that 47.2% of the companies have not succeed, but they plan to carry out a succession, being mostly micro and medium companies. On the other hand, 25% of companies are planning a succession, represented mostly by small businesses. 11% are in the process of succession, being large companies. In addition, the correlation between succession in management and knowledge management in family businesses in the city of Guayaquil was verified through the principal component analysis model (ACP) and the KMO and Bartlett test. Finally, it was concluded which were the most influential and least significant components in the study.

Keywords: Family businesses, succession in the direction, knowledge management, founder, successor, analysis of principal components, test of KMO and Bartlett.

RÉSUMÉ

Dans dernières années, l'importance des entreprises familiales à l'intérieur de l'économie de l'Équateur a généré un haut degré de l'intérêt pour connaître leurs performances, leurs caractéristiques, leurs facteurs de succès et d'échec, entre d'autres aspects. Cependant, il n'existe pas assez d'information et(ou) lois qui les appuient. L'un des problèmes latents dans ce type d'organisations consiste à donner le grand pas de la succession sans prendre en compte la gestion de la connaissance. Une méthodologie de point de vue mixte a utilisé dans la recherche, puisque 40 gestionnaires ont été interrogés, qui ont des entreprises familiales avec plus de 20 ans depuis sa constitution, indépendamment de la taille et du secteur économique. En plus, cinq interviews ont été effectuées aux experts en sujets d'entreprises familiales et de succession. La recherche a eu une portée exploratoire, descriptive et corrélacionnelle, en permettant de trouver donc 47,2 % des entreprises n'ont pas succédé, mais ils ont comme pensés réaliser une succession, essentiellement des micro et moyennes entreprises. D'un autre côté, 25 % des entreprises projètent une succession, représenté surtout par les petites. 11 % des entreprises se trouvent dans un processus de succession, les grandes. En outre, la corrélation entre la succession dans la gestion et la gestion des connaissances dans les entreprises familiales de la ville de Guayaquil a été vérifiée au moyen du modèle d'analyse en composantes principales (ACP) et du test KMO et Bartlett. Enfin, il a été conclu quelles étaient les composantes les plus influentes et les moins significatives de l'étude.

Mots Clés: entreprises familiales, succession en la gestion, gestion des connaissances, fondateur, successeur, analyse en composantes principales, test KMO et Bartlett

Introducción

Antecedentes

Primordialmente, es importante identificar de qué manera Ecuador organiza a las empresas registradas. La clasificación de las empresas se realiza basándose en el tamaño del personal trabajando en ella y el tamaño de las ventas realizadas año a año. En la siguiente tabla se muestra la categorización de las empresas:

Tabla 1: *Clasificación de empresas*

Tipo de empresa	Personal ocupado en la empresa	Volumen de ventas anual
Micro empresa	1 A 9	Menor o igual a 100.000
Pequeña empresa	10 A 49	De 100.001 a 1'000.000
Mediana empresa "A"	50 A 99	De 1'000.001 a 2'000.000
Mediana empresa "B"	100 A 199	De 2'000.001 a 5'000.000
Grande empresa	200 en adelante	De 5'000.001 en adelante

Nota: Recuperado de: *Ecuador - Directorio de Empresas y Establecimientos* (DIEE, 2016) por INEC, 2016. Tomado de: Tabulados - Formato Excel <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>. Adaptado por Diana Alfonzo.

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) el impulso en el crecimiento y el desarrollo sostenible en las tres imprescindibles clasificaciones MIPYMES; micro, pequeña y mediana empresa, han permitido que desde el año 2007 se conviertan en un motor más, dentro de la economía del país al igual que las grandes empresas.

Por otro lado, el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE, 2016) los datos refieren que en Ecuador existe un total de 843,745 registradas hasta el año 2016 que conforme al volumen de ventas y al número del personal ocupado, se clasifican en: (a) microempresa, (b) pequeña empresa, (c) mediana empresa "A", (d) mediana empresa "B", y (e) grande empresa. Las microempresas y PYMES han crecido en número de establecimientos en los distintos sectores económicos, llegando así a

representar el 90,5% y 9,03% de empresas a nivel nacional, respectivamente; y solo un 0,45% corresponden a grandes empresas.

Del total de las empresas a nivel nacional, las 5 actividades económicas más sobresalientes que se desempeñan son: (a) comercio al por mayor y al por menor, (b) agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (c) transporte y almacenamiento, (d) industrias manufactureras y (e) actividades de alojamiento y de servicio de comidas (DIEE, 2016). En la siguiente tabla, se detalla una clasificación de empresas según su sector económico y porcentaje de participación nacional.

Tabla 2: *Número de empresas según su sector económico y participación nacional*

Sector Económico	Número Empresas	% Participación Nacional
Comercio al por Mayor y al por Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas.	308.956	36,6%
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	87.926	10,4%
Transporte y Almacenamiento.	84.283	10,0%
Industrias Manufactureras.	72.735	8,6%
Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas.	62.162	7,4%

Nota: Recuperado de: *Ecuador - Directorio de Empresas y Establecimientos* (DIEE, 2016) por INEC, 2016. Tomado de: Tabulados - Formato Excel <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>. Adaptado por Diana Alfonzo.

Se puede demostrar que existe gran número de empresas en actividad comercial al por mayor y al por menor de vehículos y motocicletas siendo fundamental dentro de la economía del país, ya que genera mayor consumo a las familias y a su vez, ingresos para su supervivencia.

Por otro lado, el sector agrícola continúa siendo imprescindible en la economía ecuatoriana. Este sector proporciona empleo representando un 25% de la Población Económica Activa (PEA) y alimenta el comercio

internacional, es decir, productos primarios forman parte de las importantes exportaciones del Ecuador (Universidad Técnica del Norte [UTN], 2017).

El sector de transporte, manufactura y el de actividades referente a servicios siguen en aumento generando más ingresos nacionales para dejar la dependencia de exportaciones de productos primarios.

Según Diario El Telégrafo (2016) afirma que últimamente se escucha decir que en Ecuador la mayoría de las empresas son familiares, ya que aproximadamente un 90% de las actividades económicas provienen de familias.

Una investigación científica realizada en España realizado por Schumacher (2015) explica que en las empresas familiares donde existe una interrelación entre la familia y la empresa causa problemas en la continuidad de las mismas, ya que aumentan la dificultad en el direccionamiento de la empresa debido a que existen intereses económicos e intereses propios de la familia.

Además, el mismo autor hace referencia a que el cambio generacional, es decir, el traspaso de mandato de una generación a otra, es un tema de gran preeminencia ya que se toma el control de la organización y lo que se busca es el éxito y continuidad del negocio tratando de basarse en las mismas prácticas del fundador. Un cambio generacional puede ser considerado o llamado como sucesión.

Empresas estadounidenses y españolas han realizado estudios donde consideran que para alcanzar una correcta sucesión es necesario que se aplique el concepto de la gestión del conocimiento. Uno de los diferentes factores para alcanzar una sucesión. Este concepto es denominado como la transferencia de conocimientos de una persona, cargo o departamento a otro de interés permite que se desarrollen nuevas y mejoradas capacidades para compartir y ser usadas para optimizar tiempo y recursos, y a su vez, generar una mejor rentabilidad

Considerando estos antecedentes, el estudio de la gestión del conocimiento en la sucesión de la dirección de empresas familiares tiene una relevancia para el entendimiento de este tipo de organizaciones, los cuales se plantea la necesidad de estudiar este fenómeno en un contexto de países en vías de desarrollo como es Ecuador.

Contextualización

Las MIPYMES en el Ecuador se consideran como un factor predominante en el país porque para Yance, Solís, Burgos, y Hermida (2017) “dinamizan la economía y mejora la gobernabilidad, debido a que requieren menores costos de inversión, es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas” (p. 4).

La clasificación de las empresas y su actividad económica se muestra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3: *Porcentaje de empresas y su actividad económica*

	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	10,70%	7,2%	9,4%	10,7%	6,3%
Industrias Manufactureras.	8,60%	8,3%	7,9%	9,8%	17,0%
Comercio al por Mayor y al por Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas.	36,50%	36,9%	39,5%	42,3%	36,7%
Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.	6,10%	9,1%	5,5%	4,5%	2,7%
Enseñanza.	2,30%	8,5%	11,3%	5,1%	2,6%

Nota: Recuperado de: *Ecuador - Directorio de Empresas y Establecimientos* (DIEE, 2016) por INEC, 2016. Tomado de: Tabulados - Formato Excel <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>. Adaptado por Diana Alfonzo.

Pudiendo notar que la actividad con mayor porcentaje de participación en las empresas en general, es el comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas. Dentro de las grandes empresas, este sector representó un 36,7%; las industrias manufactureras,

un 17% y la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 6,3%. Por otro lado, para las MIPYMES, el comercio al por mayor y al por menor de vehículos y motocicletas, y la actividad agrícola continúan presentando mayor representación (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017), en un estudio sectorial de MIPYMES y grandes empresas se mostró que existe mayor incidencia de las MIPYMES en la región Costa y las grandes empresas en la región Sierra, sin embargo, ha habido un incremento en el número de MIPYMES en los últimos 3 años.

A pesar de que las MIPYMES generan beneficios al desarrollo de la sociedad ecuatoriana, no cuentan con una distinción dentro de la organización; es decir, quien está a cargo de toda la empresa puede ser solo una persona, que en muchos de los casos no se encuentra preparada para dirección de la misma, y a su vez, no cuenta con la ayuda de un equipo de trabajo competente.

Un primer informe sobre empresas familiares en Ecuador realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en el 2017 fundamentándose en datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, estableció que un 90,5% del total de las empresas registradas formalmente en Ecuador corresponden a emprendimientos familiares independientemente de su tamaño (Diario El Telégrafo, 2017).

A su vez, un artículo realizado por la revista EKOS Negocios (2016) sobre una conferencia sobre el desarrollo de las empresas familiares en Ecuador acentuó que un 80% son empresas con sistema de familia, y de estas un 30% llegan a una segunda generación, un 15% la tercera y apenas un 4% alcanzan la cuarta generación. El éxito empresarial y la evolución de la empresa familiar no termina con el traspaso de la primera a la segunda generación, sino más bien en la durabilidad y en la evolución que llega con la tercera y siguientes generaciones (Cátedra de Empresa Familiar del IESE, 2007).

Uno de los grandes retos de las empresas familiares es su continuidad y éxito del negocio después de una sucesión. Gura (2015), quien estuvo a cargo del proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) en Ecuador, a través de una entrevista explica que solo un 5% de las empresas familiares llegan con éxito y estabilidad económica, a una tercera generación, la misma que genera mayor empleo y capital. Asimismo, Gura (2015) expuso que los factores más comunes que impiden la evolución de la empresa son “los cambios en la estructura de la familia, los convenios con terceros, la competencia, las leyes” (p. 9).

Por otro lado, las empresas familiares tienen ventajas que las hacen diferentes a las otras empresas, entre estas están: (a) el compromiso, (b) la continuidad del conocimiento y (c) la confiabilidad y orgullo. Dentro de la continuidad del conocimiento, gestión del conocimiento, se explica que lo más importante es el traspaso de información y experiencias adquiridas a futuras generaciones, con la finalidad de que estos conozcan todo respecto a la empresa y puedan dirigirla para seguir con su continuidad (González & Navas, 2017).

Formulación del problema:

La situación actual del desempeño de las empresas familiares está siendo afectada por problemas derivados de la organización en la empresa, por ejemplo, el no crecimiento de la empresarial, desmotivación del personal, incorporación de trabajadores externos a la empresa familiar, armonía familiar, comunicación inadecuada y remuneración. De igual manera, por problemas referentes a la sucesión como: falta de liderazgo, el dueño de la empresa no quiere retirarse de su cargo como jefe, el dueño de la empresa no quiere dejar un sucesor, el jefe elige retirarse pero no en su totalidad, venta o muerte de la empresa (Pérez & Gisbert, 2012a).

El ciclo de vida promedio de una PYME familiar en Ecuador según un estudio realizado en el cantón Milagro es de 11 a 15 años encontrándose a

una primera generación con un 67% y con un 33% en una segunda generación (Icaza & Yance, 2015). El problema radica que en el momento en que se da el gran paso de la sucesión se llega a tomar decisiones apresuradas que debilitan la organización y producen una inestabilidad económica interna.

Además, en un evento denominado “Seminarium Ecuador” en el año 2009, Santamaría y Pico (2015) establecieron que “la esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación” (p. 2).

Por tal motivo, se asume que una empresa familiar no perdura en los años debidos a la inexistencia o mala gestión del conocimiento; que influye antes, durante y después de la sucesión, ocasionando que el gerente, jefe o dueño de la empresa tenga dos alternativas. La primera es dejarse llevar por las emociones de parentesco, cediendo su puesto a uno de los miembros de su familia sin tomar en cuenta que el principio de una empresa familiar es manejar sus dos sistemas por separados, la familia y la empresa. La segunda es vender acciones, abrir capital o dejar la empresa en manos de un tercero, esta ocurre por problemas de comunicación y ausencia de liderazgo en la familia en el momento de la sucesión.

La falta de preparación, habilidades, experiencias y conocimientos necesarios sobre todos los aspectos de la empresa por parte de la nueva generación impiden que el fundador tenga plena confianza en sus sucesores. En casos extremos, el jefe de la empresa no quiere dejar la empresa en manos de nadie. Por lo tanto, el fundador pone resistencia en la sucesión afectando así la continuidad.

El presente trabajo tiene como propósito de investigación analizar uno de los factores presentes en la sucesión, como lo es la gestión del conocimiento, determinando si este influye en la sucesión en la dirección para continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, debido a que presentan problemas a lo largo del proceso de sucesión

perjudicando al desempeño, llevándolas muchas veces al fracaso o muerte de la empresa.

Esta investigación no está enfocada en un determinado tamaño de empresa y actividad económica, debido a la poca existencia de base de datos sobre empresas familiares, por falta de acceso de información confiable y como recomendación de tres expertos en el tema de empresas familiares.

Objetivos de la investigación:

Objetivo general

Determinar la incidencia que la gestión del conocimiento tiene en la sucesión de la dirección en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- a) Desarrollar un marco teórico referente a la gestión del conocimiento y la sucesión en la dirección en las empresas familiares de Guayaquil.
- b) Establecer la metodología en la que se desarrollará la investigación con la finalidad de recolectar datos para su posterior análisis.
- c) Determinar el instrumento de medición para analizar si la gestión del conocimiento influye en el proceso de sucesión en la dirección de las empresas familiares de Guayaquil
- d) Presentar y establecer los resultados para construir las debidas conclusiones y recomendaciones concernientes a la gestión del conocimiento y la sucesión en la dirección de las empresas familiares.

Justificación

Esta investigación pretende analizar los factores para prever un buen resultado en las empresas después de la sucesión y que éstas puedan prolongar sus labores. Por tal motivo, es necesario que el fundador y el sucesor conozcan sobre la gestión del conocimiento para realizar una

evaluación y posteriormente una elección en el mando de la empresa, y así evitar problemas como la mala administración, poca rentabilidad y disolución de la empresa.

Dentro del aspecto familiar y económico, lo que se busca con esta investigación es de analizar la gestión del conocimiento como base en la sucesión en la dirección con el objetivo de comunicar e inculcar el protocolo del negocio familiar a los miembros de la empresa, para que estos sepan lo imprescindible que es su empresa en el crecimiento del país y generando bienestar a la familia.

Por otro lado, en ámbito empresarial, uno de los grandes beneficios que se dan en una correcta sucesión es la continuidad y mejor desempeño que obtendrá la empresa basándose únicamente en encontrar el equilibrio entre lo tradicional y lo actualizado, debido a que muchas empresas familiares ni crecen ni mueren, debido a la falta de innovación, de esta forma, la empresa saldrá adelante de acuerdo a lo que antes se hacía, lo que se hace y lo que se puede hacer.

Finalmente, dentro del ámbito académico o educativo, se espera que con la ayuda de esta investigación la gestión del conocimiento como factor en la toma de decisiones en la sucesión pueda dar inicio a nuevas investigaciones a profundizar mayormente en el tema, creando o diseñando nuevas estrategias en los planes de sucesión en la dirección de las empresas consiguiendo así una óptima elección en las nuevas generaciones.

Preguntas de investigación

¿Es la gestión del conocimiento un factor que incide en el proceso de sucesión en la dirección de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil?

- a) ¿Qué tipo de teorías y/o conceptos existen referente a la gestión del conocimiento y la sucesión en la dirección de las empresas familiares?

- b) ¿Qué metodología se utiliza para realizar la investigación científica con la finalidad de recolectar datos para su posterior análisis?
- c) ¿De qué manera se mide y se comprueba si la gestión del conocimiento influye en el proceso de sucesión en la dirección de las empresas familiares
- d) ¿Cuáles son los resultados obtenidos para construir las conclusiones y recomendaciones concernientes a la gestión del conocimiento y la sucesión en la dirección de las empresas familiares?

Hipótesis

La gestión del conocimiento incide en el proceso de sucesión en la dirección de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

Limitaciones y delimitaciones

Limitaciones:

- a) El estudio de empresas familiares en Ecuador es un tema poco estudiado, pero en los últimos 5 años, su interés ha aumentado.
- b) Poca existencia de estudios sobre la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial en Ecuador.
- c) Escasez de investigaciones cuantitativas y base de datos sobre empresas familiares, sucesión y gestión del conocimiento en Ecuador.
- d) Falta de información confiable sobre empresas familiares en Ecuador.
- e) Poca actitud de participación por parte de los empresarios o quienes estén a cargo.
- f) Disponibilidad de tiempo por parte de los empresarios o quienes estén a cargo de los negocios para la recolección de datos.
- g) La legislación ecuatoriana no cuenta con una definición para empresa familiar y metodología confiable para determinarla.

Delimitaciones:

- a) Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas
- b) Base de datos de empresas familiares brindada por la Superintendencia de Compañías.
- c) Todos los sectores económicos.
- d) Empresas familiares en la ciudad de Guayaquil.
- e) Empresarios, fundadores o quienes estén a cargo de la empresa.
- f) Empresas con mayor o igual a 20 años desde su constitución.
- g) Dos meses de estudio de campo y recolección de datos.

Capítulo I

Marco Teórico-Conceptual

1.1 Empresas Familiares

1.1.1 Orígenes.

Las investigaciones de las empresas familiares se dio por primera vez en Estados Unidos entre los años 1960 y 1970. La primera publicación fue realizada por Leon A. Danco en 1975, quien estableció recomendaciones para garantizar el éxito, la continuidad, y la perpetuación de las empresas familiares y abrió campo a que se continuaran más estudios en esta área (Romero, 2006). Más tarde, en marzo de 1988 se crea el Family Business Review en Estados Unidos, promoviendo a la investigación, publicación de casos, trabajos exploratorios y ensayos, de esta manera, para 1990 existe mayor actividad académica orientada al estudio de empresas familiares (Romero, 2006).

De igual manera, España e Italia comenzaron a direccionar sus publicaciones hacia la gestión de las empresas familiares. Las diversas investigaciones son analizadas desde puntos de vista de economistas, sociólogos, psicólogos, abogados, entre otros especialistas, esto ha permitido enriquecer tanto en teoría y casos prácticos este campo llegando a todas las áreas del mundo (Romero, 2006). Durante los últimos años, las investigaciones y definiciones de la empresa familiar ha ido evolucionando; no solo en el ámbito académico, sino más bien en temas de economía, debido al grado de importancia de las empresas familiares en cada país.

1.1.2 Conceptos de empresas familiares.

Antes de proceder con la conceptualización de empresas familiares es importante mencionar que existen diversas definiciones respecto a ellas, debido a que se toma en consideración distintos aspectos.

De acuerdo con Romero (2006), quien toma en consideración algunos puntos de vista de expertos, afirma que los aspectos podrían ser:

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. (p. 132)

Las empresas familiares al no tener una definición única y metodología exacta que las determinen como tal, se toma en cuenta los conceptos dados por autores más especializados en el área. Como es el caso de Miller y Le-Breton (2005) que definen a la empresa familiar como un organismo cuya propiedad, poder de decisión y control es realizado por una familia que espera alcanzar la continuidad del negocio a través de las generaciones posteriores.

Otro autor afirma que una empresa familiar no puede ser solamente definida de acuerdo al tamaño de la empresa o al sector económico al que pertenece, ya que existen empresas familiares de todo tipo siendo estas micro, pequeñas, medianas o grandes empresas; de igual manera, estas se encuentran desarrollando su actividad en diferentes sectores económicos sean estos tradicionales o modernos (Sharma, 2004).

Al igual de que no existe una sola definición para las empresas, suele pasar lo mismo con sus características. Las empresas familiares pueden ser reconocidas por: (a) su visión al largo plazo, (b) su afán por que el negocio continúe a través de los años, (c) su fuerte relación y comunicación con

clientes, (d) poder de decisión y guía por parte de la familia, (e) uno o más miembros de la familia participan en la organización, y a su vez, la preparación y colaboración de futuras generaciones (Marcelino, Baldazo, & Valdés, 2012).

Basándonos en la investigación realizada por Barroso (2013) a continuación se presenta una tabla con las definiciones más comunes dadas a las empresas familiares según los criterios de: (a) propiedad, (b) control, (c) implicación familiar, (d) continuidad, (e) relevo generacional, y (f) autopercepción. En algunos casos, existe la fusión de los criterios antes mencionados para mayor precisión. Sin embargo, debido a la amplitud de los aspectos, consideramos como más importantes los siguientes:

Tabla 4: Definición de empresa familiar según su criterio

Criterio	Definición
Propiedad	Se denomina empresa familiar a la entidad que cuenta con un 60% de capital propio compuesto por los miembros de un núcleo familiar (Donckels & Fröhlich, 1991).
Control	Una empresa familiar es aquella en la cual fundador o familiar descendiente tiene como misión la toma de decisiones entorno a la administración de la misma (Filbeck & Lee, 2000).
Implicación familiar	Es aquella en la que los miembros de una familia participan activamente en la empresa, y así mismo, son capaces de establecer objetivos a alcanzar (Timmons, 1990).
Continuidad	Es la empresa que está en manos de una familia que tiene como objetivo principal la permanencia en ella a través de los años (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006).
Relevo generacional	Empresa familiar es definida como aquella organización en la que haya existido o existe un traspaso de generación y en la que se busca mantener el poder de la empresa en manos de la familia (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).
Autopercepción	El concepto de empresa familiar o no familiar debe ser decidido de acuerdo a la percepción del gerente general o fundador (Bañegil, Barroso, & Tato, 2011).

Nota: Recuperado de Barroso (2013) en *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares*. Adaptado por Diana Alfonzo.

Es importante resaltar que cada una de las definiciones puede variar o acomodarse dependiendo de las características de la empresa, su desempeño y administración. De este modo, podemos notar que es necesario que se efectúe una definición global para la empresa familiar con la finalidad de desarrollar investigaciones con una base primordial.

1.1.3 Modelos de empresas familiares

A lo largo de la historia han existido distintos modelos dirigidos a las empresas familiares. Uno de los modelos más importantes y utilizados para el análisis de los escenarios que aparecen en una organización de familia es el modelo de los tres círculos realizado por Jhon Davis y Renato Tagiuri en 1982. Y, la evolución de ese mismo modelo trae consigo al modelo de los cinco círculos elaborado por Joan Amat en el año 2000.

Modelo de los tres círculos

Este modelo pone en prueba la relación de los tres principales autores o sistemas de la empresa familiar: (a) la familia, (b) la propiedad y (c) la empresa.

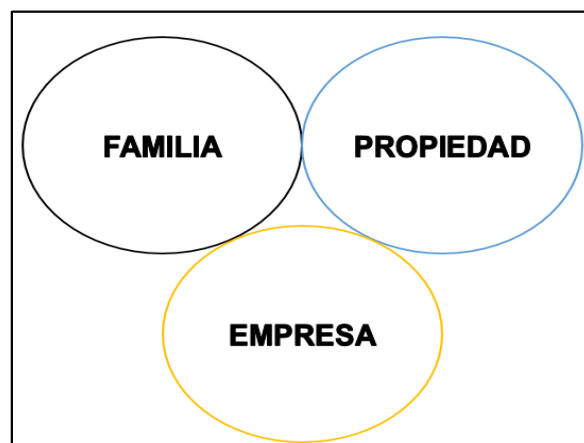


Figura 1: Sistemas de una empresa familiar

La finalidad del modelo de los tres círculos es demostrar y describir la interacción que existe entre los tres sistemas. Comenzando con el círculo de la familia, el cual está relacionado al primer lugar de socialización de una persona con sus miembros de la familia. En este primer círculo, encontramos el aprendizaje de cultura y valores, que ayudaran a aportar al desarrollo de la personalidad de una persona. El círculo de la familia se basa únicamente en la consanguineidad (Dodero, 2012).

El segundo círculo referente al sistema de la propiedad abarca al grupo de personas a que aportaron a la creación y crecimiento de la empresa, los accionistas. Pudiendo ser estos los fundadores de un grupo familiar o personas externas. El círculo de la propiedad menciona el derecho que tienen los accionistas sobre la empresa y su influencia en las decisiones de la misma (Dodero, 2012).

En el tercer círculo, el sistema de la empresa, se ve reflejado la cultura aprendida en la familia y aplicada en el negocio. La unión de este sistema con el de la familia causa que las emociones no sean solo lo indispensable, sino más bien el logro de beneficios económicos. Al inicio de la fusión de estos dos sistemas encajan en armonía y trabajo en conjunto, sin embargo, sus distintos intereses y exigencias impide la correcta toma de decisiones. El sistema de la empresa también hace referencia al conjunto de personas que laboran internamente y aportan con valor a la organización, resaltando también que no solo son miembros de familia, sino también personas externas capacitadas (Dodero, 2012).

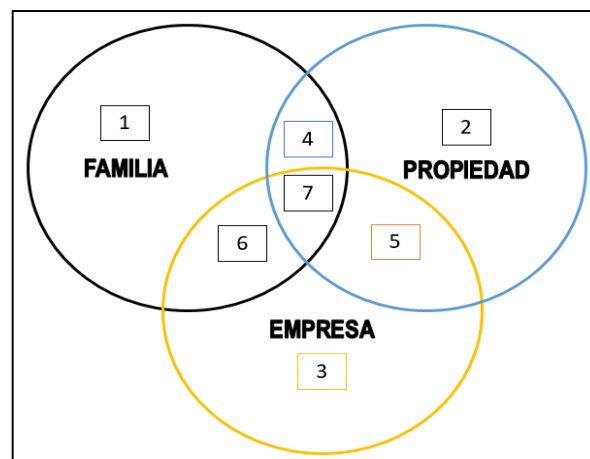


Figura 2: Modelo de los tres círculos

Modelo de los cinco círculos

El modelo de los círculos es la evolución o crecimiento del modelo de los tres círculos, en donde se encuentran dos variables más que están inmersas en una empresa familiar, y que no pueden pasar por alto debido a su importancia. La relación de los sistemas: (a) familia, (b) propiedad, (c) empresa, (d) gestión y (e) sucesión se da con la finalidad de aclarar y agrandar el análisis de estos componentes que pueden provocar una ruptura en la supervivencia de la empresa familiar (Coronel & Gachet, 2013).

Los sistemas del modelo de los tres círculos siguen siendo iguales en definiciones y características, lo único que hace diferente es la agregación de la gestión y la sucesión.

En el círculo de la gestión, el cual está ligado directamente a la empresa, es la manera en la que se administran los recursos tangibles e intangibles, siendo bienes y capital intelectual, de tal forma que se puedan definir las estrategias necesarias y alcanzar los objetivos planteados por la organización considerando la profesionalización, políticas y el nivel de control (Coronel & Gachet, 2013).

Por otro lado, el círculo de la sucesión trata únicamente del traspaso de control y administración de a la generación siguiente. La sucesión es considerada como una de las fases más complicadas, ya que incluye emociones y poder en el establecimiento del plan de sucesión y elección del sucesor (Coronel & Gachet, 2013).

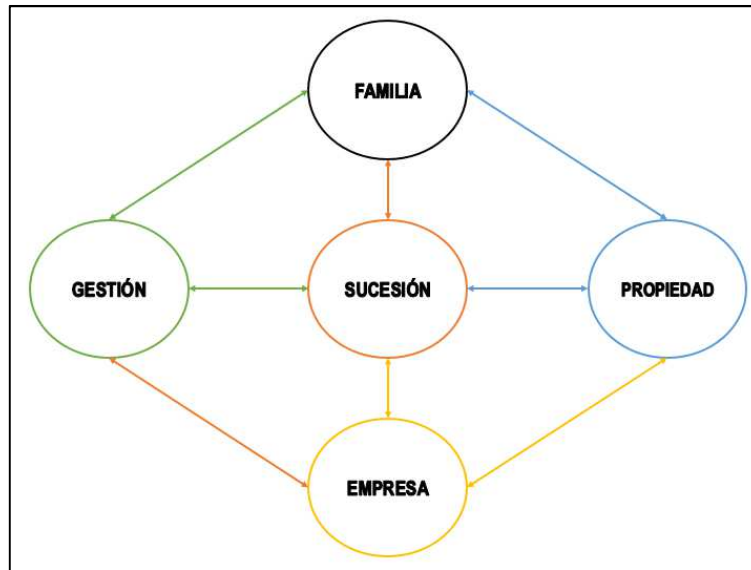


Figura 3: Modelo de los cinco círculos

1.1.4 Ciclo de vida de las empresas familiares.

Es importante que una empresa familiar crezca a través del tiempo. Su ciclo de vida no es la misma en relación a las empresas no familiares. Las empresas familiares pasan por otras fases, según Abiti y Ocejo (2004) son:

Creación de la empresa.

Es la primera etapa de una empresa familiar, donde la única preocupación es su existencia y supervivencia. En esta etapa encontramos al fundador o fundadores buscando los medios necesarios para realizar su proyecto, negocio o plan de emprendimiento. También, los emprendedores busca y acepta ayuda de la familia en relación a inversión, dirección o trabajo (Abiti & Ocejo, 2004).

Crecimiento y desarrollo.

A medida que la empresa crece, los miembros de familia en los cargos directivos notan los problemas que ocurren en la empresa relacionados a la falta de mano de obra y las delegaciones de tareas. Por esta razón, en esta etapa la empresa familiar opta por el reclutamiento y

contratación de personal externo a la familia. Sin embargo, se presentan dilemas en el ambiente laboral, por eso, el fundador en esta etapa se encarga de compartir los valores, políticas y objetivos a los que aspira la empresa. Asimismo, aparecen inconvenientes en la lucha y competencia por los puestos directivos entre los miembros de la familia trabajadora y el personal contratado sin lazos sanguíneos (Abiti & Ocejo, 2004).

Sucesión y segunda generación.

Cuando la empresa ha llegado a su etapa de madurez, la empresa ya no es solo familiar, sino también va estar conformado por personal externo y en algunas ocasiones por terceros que invirtieron en demás proyectos propuestos por la empresa. Cada una de las partes que ahora la conforman tiene visiones diferentes, por tal motivo, se crean nuevos conflictos en cuanto a la dirección de la empresa. En esta etapa se establecen estrategias y planes que garanticen una continuidad en la actividad del negocio y con intereses mutuos para una pronta sucesión a la segunda generación (Abiti & Ocejo, 2004).

Propiedad pública y administración profesional.

Esta la etapa a la que pocas empresas llegan, una de las razones es por la falta de resolución de problemas en la etapa anterior. Muchas veces la sucesión no llega a ser exitosa. En esta etapa, la empresa familiar debe fijar si continuar acorde a sus recursos o formarse en una entidad pública. Por otro lado, la falta de conocimientos en los cargos directivos crea la necesidad de la contratación de un administrador profesional externo (Abiti & Ocejo, 2004).

En cada una de las fases se puede percibir los diferentes problemas por lo que una empresa familiar debe atravesar, y esto explica muchas veces porque es difícil que se llegue a una segunda o tercera generación, e incluso su continuidad en los primeros años de vida de la empresa. Por tal motivo, es que se considera la importancia de tener un plan de sucesión y la gestión del conocimiento en las empresas familiares, de tal manera que se

obtenga una ventaja competitiva destinada a la innovación, al logro de los objetivos, mejor rendimiento y supervivencia a largo plazo.

1.1.5 Importancia de las empresas familiares en Latinoamérica.

Las empresas familiares en Latinoamérica siempre han tenido una gran participación en el PIB, representando entre el 65% y 90%, favoreciendo al desarrollo de cada país latino en tiempo de crisis mediante la generación de empleo e ingreso. La importancia de las empresas familiares dentro de cualquier economía hace que cada vez más se busque su estudio, comprensión y mejora, además del desarrollo de nuevos modelos que permitan la preservación y continuidad en el ámbito empresarial y familiar (Barroso, 2013).

Una entidad de carácter social que apoya al desarrollo y fortalecimiento de empresas familiares mediante buenas prácticas, experiencias, asesorías, consultorías y estudios aplicados a la realidad de los negocios, es el Instituto de la Empresa Familiar Latinoamericana (IEFL).

Países como Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Perú, México, Uruguay, Venezuela, y con ayuda de una de las potencias mundiales, Estados Unidos, tomando en cuenta la comunidad hispana; se unieron para realizar un proyecto realizado por "*Exaudi Research*". En este proyecto se dio a conocer el dinamismo de las empresas familiares de acuerdo a sus características, enfoques, estrategias y su grado de profesionalización. A través de encuestas en líneas a 750 negocios familiares dentro los países antes mencionados, se demostró que un 85,20% empresas familiares son privadas. Así mismo se comprobó que solo un 47,28% se encuentran en la primera generación, un 28,82% en la segunda generación, un 14,17% está al mando por ambas generaciones (primera y segunda); y finalmente, un 9,73% en tercera o cuarta generación (Salazar, 2012).

En Perú, la vida de una empresa familiar es corta, Un 60 y 75% de empresas familiares quiebran o son vendidas durante la primera generación

por falta de competitividad. Sin embargo, solo un 5% y 15% logran llegar a una tercera generación. Al mismo tiempo, se determina que así como en Perú en otros países uno de los mayores problemas de la empresa familiar es la sucesión de negocio (Indacochea, s.f).

De acuerdo a lo explicado anteriormente, es notorio reconocer como las empresas familiares favorecen al desarrollo económico y social de un país latino, es decir; en países desarrollados o emergentes se genera mayor riqueza, y en países que se encuentran en vías de desarrollo, estas empresas brindan mayor rendimiento en la industria y el comercio (Ruiz, Sessarego, & Guzmán-Sanza, 2010).

1.1.6 Empresas familiares en Ecuador.

A pesar de la importancia que tienen las empresas familiares en Ecuador dentro de su economía, el estudio de su comportamiento de las mismas es escasa y con poca base de datos estadísticos. Una de las causas que impiden su análisis a profundidad es debido a que las empresas familiares en Ecuador no poseen una base legal que las permitan definir como empresa familiar. Igualmente, las instituciones gubernamentales, empresariales y/o educativas casi no impulsan el desarrollo de investigaciones en este tema.

Sin embargo, Vásquez y Prado (2007), representantes del IDE Business School, realizaron el primero estudio sobre las Empresas Familiares en Ecuador, de tal manera que definieron que si en una empresa la mayor parte del capital es de parte de miembros por integrantes de una familia y estos a su vez ejercen control sobre la misma, se la puede considerar **familiar por su propiedad**. Por otra parte, si en una empresa los cargos directivos, como la de tomas de decisiones, dirección de otras áreas y estrategias; son representados de manera total o parcial por miembros familiares, se la denominaría como **empresa familiar de poder**. Finalmente, una empresa llegaría a ser **familiar por generación**, cuando se ha cumplido una segunda generación y exista participación por parte de los integrantes

con la finalidad de que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia.

A continuación, se presenta uno de los principales datos obtenidos del primer estudio realizado por IDE Business School sobre empresas familiares en Ecuador.

Principales datos de las empresas del Ecuador		
Número de empresas	Familiares	No Familiares
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas (estimado)	89%	11%
Empleo		
# de empleos formales estimados (millones)	1,6	0,12
% Empleo formal	93%	7%
Rentabilidad		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
Ventas		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (ultimo año)	22%	31%
% respecto al PIB (solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

Figura 4: Datos Económicos de empresas familiares en Ecuador.

Nota. Recuperado de "Análisis. Todo queda en familia", de Vásquez y Prado (2007), Perspectiva Revista Económica del IDE, (4), p. 3.

Para Mera y Bermeo (2017), considerando la información dada por Josemaría Vásquez, dirigente del IDE Business School, resaltó que en Ecuador del total de las empresas más grandes, un 77% son familiares; por otro lado, las PYMES conforman un 95%; por tal motivo, es que las empresas familiares ganan un 51% de participación en el PIB.

Asimismo, Vásquez (2009) en su libro "Guía práctica para la familia empresaria" mencionando a Gallo (2004) basándose en un enfoque en la naturaleza del trabajo clasificó a las empresas familiares en cinco grupos:

Empresa de trabajo familiar, la cual se da la bienvenida a los demás miembros del núcleo familiar a integrarse a las actividades laborales de la empresa a cargos respectivos a sus capacidades profesionales y destrezas personales (Gallo, 2004; Vásquez, 2009).

Empresa de dirección familiar, similar a la primera con la única diferencia que los miembros de la familia con mayor preparación profesional y experiencia en cargos de gerencia son aptos a la incorporación de la empresa, ya que estos ocuparan puestos directivos o de alta dirección (Gallo, 2004; Vásquez, 2009).

Empresa de gobierno familiar, es la conversión de la segunda mediante la capacitación; por otro lado, también puede caracterizarse por la presencia de miembros de la familia solo en el directorio de la empresa (Gallo, 2004; Vásquez, 2009).

Empresa familiar de inversión, es aquella relacionada directamente al emprendimiento. El interés de una miembro de la familia en algún proyecto y apoya a la empresa de diversas formas: inversiones, educación, asesoría o consultorías, dándoles un poder de control (Gallo, 2004; Vásquez, 2009).

Empresa familiar coyuntural, definida a aquellas empresas donde prevalece la herencia, es decir, la unión de miembros de familia que son propietarios, a pesar de que ellos no quisieran seguir unidos por factores externos. En este tipo de empresa, los jefes prefieren la venta del negocio o la alianza con terceros para que la empresa siga su continuidad (Gallo, 2004; Vásquez, 2009).

Es importante conocer que una empresa familiar puede contar con una, dos o hasta tres de las dimensiones mencionadas debido a su progreso y cambios externos que la hacen acoplarse a estas dimensiones.

Un artículo realizado por Diario El Comercio (2015) basándose en los estudios realizado por el Family Firm Institute, en el año 2014; y por IDE Business School denominado “El ADN de la familia empresaria” se afirmó que:

En el Ecuador existen 55 130 compañías familiares registradas en la Superintendencia de Compañías. De estas, 33 197 ya han presentado balances correspondientes a sus actividades del 2014 y registran en

total un patrimonio de unos USD 25 976 millones. El porcentaje que contribuyen las empresas familiares en el país al PIB es de 93%. (p. 14)

Ademas, considerando los cambios generacionales en las empresas familiares ecuatorianas se demostro que el 42% se encuentran en la segunda generacion y el 22%, en la tercera generación. Del mismo modo, se estipuló que el 56% de los dueños de negocios familiares estarían dispuestos a mantener su empresa, mientras que el 43% estarían dispuestos a venderla. Finalmente, se reveló que el 51% de empresas familiares realizan sus actividades en todo el pais y el 24% permanecen en su ciudad de origen (Diario El Comercio, 2015).

Según Diario El Telégrafo (2015) demostró cuales son las empresas familiares con mayor ingreso en Ecuador, entre estas tenemos: Exportadora Bananera Noboa, en manos de la familia Noboa Pontón; Corporación Favorita, a cargo de la familia Wright; Almacenes Juan Eljuri, de la familia El Juri; la institucion financiera Banco Pichincha, perteneciente a la familia Egas; Corporación El Rosado, de la familia Czarninski; Industria Pronaca, familia Jan Bakker; Constructora Hidalgo e Hidalgo, en manos de la familia Hidalgo, entre otras.

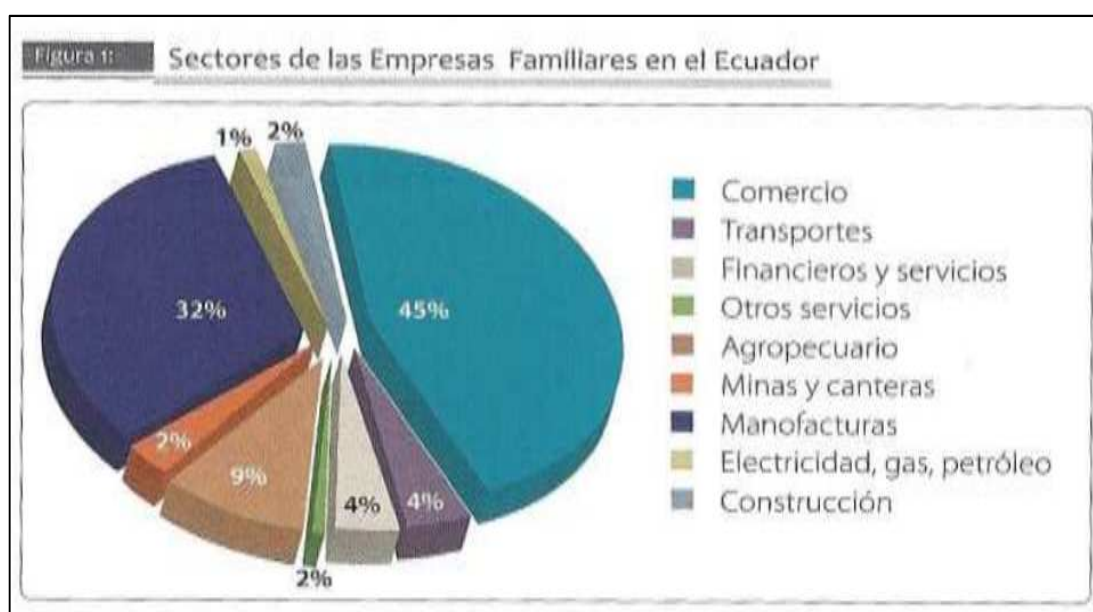
1.1.7 Empresas familiares en los sectores económicos de Ecuador.

Cuando hablamos de empresas familiares casi siempre nos estamos refiriendo a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que comenzaron con un proyecto de emprendimiento y para su creación hubo una participación por parte de la familia. De acuerdo con Mera y Bermeo (2017) una empresa familiar es indistinta a su tamaño o actividad económica. De igual manera, puede darse desde un pequeño puesto de comidas rápidas hasta grandes organizaciones de consumo masivo.

Sin embargo, es notable como las empresas familiares se encuentran en su mayoría y con gran participación en las MIPYMES. Además, es importante reconocer que, de alguna u otra manera, las empresas grandes

un tiempo fueron pequeñas o medianas y crecieron hasta convertirse en grandes. Igualmente pasa en el sector económico, una empresa familiar puede darse en el sector económico automotriz como taller de autos, la cosecha de productos agrícolas, servicios de hoteles y restaurantes, entre otras.

Como se puede observar en la siguiente figura, los sectores con mayor participación en las empresas familiares ecuatorianas son: el sector comercial con un 45%, el sector manufacturero representado por un 32%, el sector agropecuario abarcando un 9%, y el cuarto puesto es compartido por los sectores de transportes, y financieros y servicios con un 4% (Vásquez,



2009).

Figura 5: Actividades económicas de las empresas familiares ecuatorianas. Nota. Recuperado de "Guía práctica para la Familia Empresaria", de Vásquez (2009), p. 4, Ecuador, IDE Business School.

Por lo tanto, se nota que existe mayor concentración dentro de los sectores más tradicionales como: el sector agrícola, el comercio al por mayor, y finalmente el de servicios. Una de las razones por las cuales las empresas familiares se desempeñan más en estos sectores es porque el jefe cumple el rol más importante que es la gestión de la empresa y que garantiza el éxito.

1.2 Proceso de sucesión de las empresas familiares

1.2.1 El talón de Aquiles de las empresas familiares.

Desde sus inicios, el proceso de sucesión ha sido una parte fundamental en cada empresa familiar, debido a que de este depende la continuidad y rendimiento del negocio. A pesar de esto, el traspaso generacional de una empresa familiar es el proceso más delicado a tratar, porque se presenta la intervención no sólo de la empresa, sino también de la familia. Asimismo, la elección de un sucesor puede complicarse, ya que, si bien es cierto, muchas veces el negocio puede ser dado al hijo/a o miembro de la familia; o puede ser transferido a terceros.

Es normal que después de que la empresa pase por la fase de la creación y crecimiento, la empresa familiar debe enfrentar la fase de la sucesión y traspaso a la segunda generación. El proceso de sucesión se da de manera natural, por lo que es importante determinar una serie de pasos para poder encaminar a la empresa durante el cambio de mando del predecesor al sucesor. Pueden existir inconvenientes como la continuidad de la empresa o pérdida de control, cuando el proceso de sucesión no es planeado y pacífico (Ramírez & Macías, 2012).

El proceso de sucesión se da mediante el tipo de organización y familia en el que se establezca. De otra forma, mientras mayor participación exista por parte de los miembros, soporte o políticas establecidas, la organización podrá obtener un mejor funcionamiento, dirección y fortaleza durante la elección de un nuevo líder. El proceso puede ser largo o corto, dependerá si se estableció una planificación de 5 a 10 o más años, o si se dio por motivos de muerte del dueño principal (Flores-Ortiz & Vega-López, 2014).

Para los Consultores de Empresas Familiares (UNILCO, s.f), el proceso de sucesión es definido como el conjunto de una serie de pasos y acciones direccionadas al marco del negocio familiar a cargo del sucedido

mediante la planificación correspondiente al análisis del nuevo sucesor frente a la empresa.

En la actualidad, para González y Navas (2017), la sucesión es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas familiares porque intervienen variables como los sentimientos, mentalidad y propiedad. Más allá de que una empresa atravesase dificultades económicas, financieras o de adaptabilidad en el entorno en el que se maneja, la sucesión es ahora uno de los desafíos más grandes para el fundador, quien aspira que su empresa sobreviva después de su retiro.

Por otro lado, para Barroso (2013) la sucesión es definida como:

Una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión. (p. 72)

De acuerdo con Indacochea (s.f) explica que la sucesión debe ser correctamente planificada y bajo estructuras. Igualmente, explica que las empresas familiares pueden tomar en consideración cuatro modelos dentro del proceso de sucesión: (a) el rey, (b) el general, (c) el gobernante y (d) el embajador. El primero se basa en que el fundador no delega jamás la administración del negocio, y se da únicamente cuando el jefe muere. El segundo, se da cuando existe un plan de sucesión, sin embargo, el gran jefe esta con la esperanza de que retornara a su cargo en momentos de crisis. El “del gobernante”, es aquel en el que fundador deja la empresa definitivamente y se ocupa de otro oficio ajeno al de la empresa. El ultimo hace referencia a la ayuda que el fundador da en otras áreas de la empresa, después de dejar su cargo gerencial.

Además, el mismo autor define que la decisión en una sucesión se da finalmente dependiendo de la presencia de sucesores aptos para el puesto, las disposiciones de la empresa, la repartición de la propiedad, el estado de

la familia, la estructura organizacional y las aptitudes del predecesor y sucesor (Indacochea, s.f).

1.2.2 Etapas de la sucesión y edades de los empresarios

Fase I: Planificación y diseño de la sucesión.

La primera fase se da con la intención de diseñar un plan de sucesión basado en tácticas, duración y metas a cumplir. Se establece la participación de los miembros con su respectiva función. Además, de que esta fase favorece en la definición del perfil del sucesor y la predisposición del empresario predecesor. Dentro de esta fase también se requiere la participación de la familia y demás directivos, la primera debido a que uno de sus miembros puede ser sucesor. Los directivos ayudan al establecimiento del perfil del sucesor, así mismo ayudarán al análisis y evaluación de la posible elección (Guinjoan & Llaurador, 2009).

El tiempo de una sucesión va entre los 5 y 10 años. La edad idónea de un empresario para empezar con el proceso sucesorio es los 50 años y siendo su limitación los 60 años. Los autores consideran que el pase de edad de los 60 ocasionaría discontinuidad en el proceso y la suma de riesgos. La edad adecuada para el sucesor es de 25 años, el punto donde el joven define su disposición profesional (Guinjoan & Llaurador, 2009). (Ver Figura 7)

Fase II: Preparación del sucesor.

La segunda fase se basa en gran parte de la participación del sucesor y una parte por parte del empresario, en el compartimiento de habilidades y supervisión. Esta fase comienza desde la deliberación del candidato y el análisis de sus destrezas y experiencia con el perfil estipulado en la primera fase. En esta fase se desarrolla la formación del sucesor, la adquisición y generación del nuevo conocimiento en la empresa, además de la capacidad de liderazgo (Guinjoan & Llaurador, 2009).

El tiempo de duración de la segunda fase puede variar al tamaño de la empresa y al sector económico. Por ejemplo, se espera que esta fase sea de duración larga debido a la preparación en todos los aspectos, sin embargo, para una PYME 3 años es demasiado y 5 años sería desesperante y desmotivador para el futuro sucesor. Además de que una interrupción en el proceso de formación representa gastos a la empresa y pérdida de tiempo. El empresario predecesor debería encontrarse entre los 55 y 65 años (Guinjoan & Llaurador, 2009). (Ver Figura 7)

Fase III: Traspaso del sucesor.

La tercera fase es básicamente el traspaso o delegación de responsabilidades de una generación a otra. El tiempo destinado a esta etapa dependerá de la velocidad de la empresa. Sin embargo, es aconsejable que se realice de manera gradual, respetando el espacio y tiempo del predecesor y sucesor al acoplarse a los cambios organizacionales (Guinjoan & Llaurador, 2009).

La duración de esta fase en grandes empresas puede darse hasta máximo 3 años, sin embargo, a las PYMES no es recomendable que se extienda hasta más de 1 año. La ruptura o negación a dar este paso generaría desgaste de energía y tiempo por todas las partes y quedaría mal visto el intento de una sucesión. Se

recomienda que el fundador se encuentre entre sus 60 y 70 años de edad (Guinjoan & Llaurador, 2009).

Fase IV: Retirada del empresario

La última fase se cumple cuando el predecesor deja su cargo y el nuevo empresario afronta las situaciones del negocio. Uno de los inconvenientes en esta fase es la continua aparición del empresario retirado en su cargo. Por tal motivo, es necesario que se dé un correcto y definitivo despegue del predecesor con la empresa. El objetivo de esta fase es mantener a la empresa con su toque tradicional pero siempre con la idea a la innovación y continuidad en las actividades (Guinjoan & Llaurador, 2009).

La duración de la última fase depende radicalmente del empresario retirado y el abandono de su cargo. Puede realizarse también un abandono progresivo, en otras palabras, el gradual despegue de las responsabilidades del fundador. El límite de edad del empresario para su retiro es de 70, a pesar de que existan excepciones. Un consejo primordial es que el nuevo sucesor no esté entre sus 45 años, debido a que dentro de poco tendría que organizar su sucesión (Guinjoan & Llaurador, 2009). (Ver Figura 7)

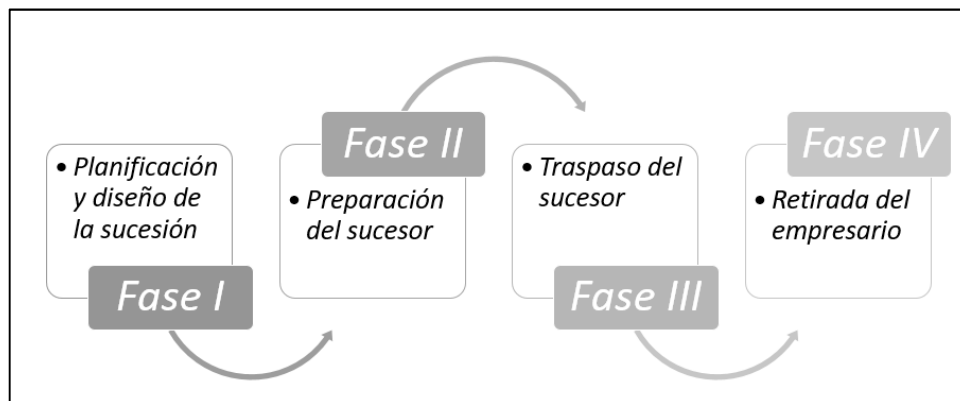


Figura 6: Fases de la sucesión.

Nota. Recuperado de “Una guía para pymes familiares y autónomos. 50 Respuestas a 49 dudas sobre la sucesión”, de Guinjoan y Llaurador(2009), p. 32. Adaptado por Diana Alfonzo.



Figura 7: Edad del empresario durante el proceso de sucesión.
 Nota. Recuperado de “Una guía para pymes familiares y autónomos. 50 Respuestas a 49 dudas sobre la sucesión”, de Guinjoan y Llaurador(2009), p. 37, Ecuador, Gobierno de España.

1.2.3 Dimensión de la sucesión

De acuerdo a Camisón (2014) la sucesión puede realizarse a través de tres dimensiones en el relevo: (a) la propiedad de la empresa, (b) el gobierno de la empresa y (c) la gestión de la empresa. Estas tres dimensiones pueden ocurrir en distintos tiempos y en diferentes miembros.

Propiedad en la empresa.

La sucesión en la propiedad en la empresa es el traspaso de capital a los nuevos accionistas miembros de la familia. Este se puede realizar a través de un plan hereditario (Camisón, 2014).

Gobierno de la empresa.

“La entrada de nuevos consejeros o administradores societarios. La entrada de nuevas generaciones en la propiedad puede obligar a desarrollar un Plan de Reestructuración Societario y otro Plan de Rediseño de los Órganos de Gobierno” (Camisón, 2014, p. 47).

Dirección o Gestión de la empresa.

El ingreso de nuevos miembros de la familia en la alta dirección. Es recomendable realizar un plan de remodelación del equipo directivo (Camisón, 2014).

1.2.4 Sucesión en la dirección.

En un estudio realizado por Carbajo y Pindado (s.f) determinaron que la sucesión en la dirección debe ser una idea que debe darse especialmente en las empresas familiares, ya que existe mayor influencia en las empresas no familiares. La base de la sucesión en la dirección es el cambio en la persona quien dirige la empresa al logro de objetivos. El cambio se produce por ineficiencia, falta de liderazgo o poco conocimiento en el cargo.

Sin embargo, es necesario que la sucesión en la dirección de una empresa familiar se realice, de tal manera, que la elección de la nueva persona sea la adecuada para el puesto, sin importar que este sea familia o no (Carbajo & Pindado, s.f).

Las etapas de una sucesión en la dirección son similares a las etapas de la sucesión en general. La primera etapa se da con la identificación del tiempo en que debe empezar el proceso sucesorio. Una de las maneras para determinar el tiempo de una sucesión en la gestión es a través de la edad del actual representante de la empresa, cambios organizacionales o de la empresa. La segunda etapa es la búsqueda de la persona apropiada para el cargo pudiendo ser un familiar o una persona externa. La tercera etapa se denomina como una de las más complicadas ya que es la preparación del sucesor y se espera un tiempo de convivencia entre predecesor y sucesor. Finalmente, la cuarta etapa es la transferencia a la nueva persona comprobando en los resultados el logro de la correcta sucesión en la dirección (Carbajo & Pindado, s.f).

Los expertos afirman que para obtener una sucesión con éxito es importante que los sucesores cumplan con una preparación y educación correcta y un alto compromiso con la empresa (Carbajo & Pindado, s.f).

1.2.5 Problemas presentes en la sucesión.

Para muchas de las empresas familiares, la falta de una sucesión o realizarla de manera apresurada lleva a la empresa al fracaso. Sin embargo, la sucesión en una empresa familiar puede verse inmersa en varios problemas que afectan desde su creación, proceso y manejo. A continuación, se presenta los principales problemas en el momento de la sucesión que provocan una mala elección al sucesor, discontinuidad y bajo desempeño de la empresa en comparación a años anteriores cuando estaba en manos de su fundador.

La raíz de los problemas en la sucesión comienza cuando en la mayoría del tiempo, el jefe o cabecero de la empresa no se encuentra preparado para la designación del nuevo sucesor. Los temores y desconfianza de la continuidad de la empresa en manos de otra persona hacen que el fundador retrase todo proceso y se mantenga en el puesto, sin tomar en cuenta la preparación de un plan de sucesión.

Antes de dar el paso a la sucesión, una empresa familiar puede presentar problemas que afectan el proceso sucesorio, entre estos tenemos: (a) la relación entre los padres y sus hijos es mala y se ve reflejado en la falta de apoyo en el negocio, (b) la competitividad entre hermanos, (c) la falta de conocimientos o profesionalización del sucesor; (d) el rechazo al sucesor por los miembros familiares directivos, (e) las diferencias de intereses entre accionistas, (f) los problemas relacionados a gestión y organización de la empresa sin la correcta profesionalización, (g) las actitudes negativas o miedos del sucedido, (h) la presión al éxito inmediato por parte de los otros familiares, (i) la ausencia del rol principal del sucesor en el puesto durante y después del proceso de sucesión y (j) la falta de determinación en la resolución de conflictos entre la familia y empresa en caso de una sucesión errónea (UNILCO, s.f).

Por otro lado, en una investigación realizada por Pérez y Gisbert (2012b) se explica que además de los problemas internos de la empresa y

familia, pueden presentarse problemas fiscales. Estos inconvenientes pueden resolverse o disminuirse con la elaboración de un estudio del costo fiscal en la partición de la herencia. De igual manera, una vez más resaltan que la inexistencia de un correcto plan de sucesión provoca una ruptura en la continuidad de la empresa.

Por otra parte, algunos otros factores considerados por Deloitte Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C (2010) que ocasionan resistencia a la sucesión son: (a) la falta de información para la ejecución del proceso de sucesión, (b) factores culturales de las ambas generaciones, (c) cambios en la estructura organizacional, (d) resistencia por parte de los predecesores, (e) el clima de la empresa y (f) desconfianza o miedo a los sucesores que estarán a cargo de la empresa.

1.2.6 La sucesión y la continuidad en empresas familiares.

El proceso de una sucesión exitosa en una empresa familiar dependerá mucho de las características de la empresa, es decir, es necesario reconocer y diferenciar que no todas las empresas familiares son las mismas, ya que el éxito podría realizarse de manera diferente (Schumacher, 2015).

Rufino (2010) de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León en un artículo del periódico ABC determinó que para obtener una correcta sucesión es necesario la participación y formación del sucesor o sucesores; de tal manera, se puedan estipular las políticas que vayan a realizarse en los próximos años y que involucran a los directivos, trabajadores de la empresa y asociados. Del mismo modo, para lograr una sucesión es importante que se establezca la preparación del sucesor, además de una buena relación entre las partes al momento de realizar la selección del mismo.

Sin embargo, para Vásquez (2013) considera que existen solo tres premisas para que una organización de origen familiar perdure. Primero, un gobierno conformado de profesionales autónomos. Segundo, el

involucramiento de familia dueña del negocio en eventos familiares. Finalmente, la existencia de un protocolo familiar con normas referentes a la empresa, propiedad y familia.

Una manera de como conocer la continuidad de una empresa familiar va ser por medio del nivel de competitividad de la empresa, la eficiencia, compromiso y formación de sus empleados. Otra forma de evaluar la continuidad es a través del liderazgo de los directivos, la pro actividad de su personal, la capacidad de innovar sus activos, productos y/o servicios.

Un excelente proceso de sucesión se da mediante la colaboración de un sénior en la guía del sucesor durante dos a tres años, y después de que la sucesión se realice, dar seguimiento hasta un año y medio. Además, la continuidad de una empresa no se da solo con un plan de sucesión, sino también mediante el esfuerzo y experiencias buenas y malas compartidas que permitan mejorar (Vásquez, 2013).

1.2.7 Factores para realizar una sucesión.

Como ya han mencionado varios autores la parte central de una empresa familiar que garantiza su éxito en la sucesión, es únicamente la planificación o la creación de un plan de sucesión. Una guía en la sucesión conlleva a la elección de un sucesor de manera más rápida y efectiva apoyándose en el análisis de los aspectos que definan al nuevo líder como agente capaz de dirigir a la empresa familiar ya fundada.

La sucesión exitosa, tomando en consideración el concepto dado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE (2007), se refiere a la entrega calificada de una empresa u organización a un sucesor o grupo de sucesores, con la finalidad de que esta permanezca en su trayectoria basándose en los valores fundamentales como: el trabajo, la pro actividad y el liderazgo, ya que permiten el eficiente desenvolvimiento de los demás miembros que la conforman.

Schumacher (2015) tomando en cuenta la propiedad, la administración y la transferencia de una empresa determinó que una

sucesión abarca desde el aspecto familiar, empresarial, económico y el plan de sucesión. Sin embargo, este autor también explica que una sucesión de una empresa familiar, no solo se mide en variables objetivas como la rentabilidad, continuidad y crecimiento de la empresa, sino también por variables subjetivas como la armonía familiar.

Para Cabrera y Martín (s.f) dentro de su investigación sobre los factores que influyen en el éxito de un proceso sucesorio mediante una muestra de 93 empresas familiares señalan que estos factores pueden ser: “el proceso de elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre los implicados, particularmente predecesores y sucesores, y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio” (p. 1260).

Para Barroso (2013), un factor predominante para realizar una sucesión es la transferencia de conocimientos realizado entre el predecesor o encargado de la empresa al posible sucesor. Esta transferencia de conocimientos es denominado gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento puede ser analizada como un enfoque en la sucesión; y, a su vez como estrategia para aumentar la productividad y competitividad en general de la organización.

1.3 Gestión del Conocimiento

1.3.1 Origen y concepto.

El conocimiento representa una ventaja competitiva que trae consigo resultados positivos a las empresas, a su vez, este recurso intangible no es fácil de duplicar y comunicar para la competencia. Por estos motivos, el conocimiento debe ser definido, organizado, estructurado y capaz de ser compartido al interior de la organización obteniendo así mayor ventaja en comparación al control de activos tradicionales de la misma (Miller & Shamsie, 1996; Ireland & Hitt, 1999; Zárraga & Bonache, 2005; Zhang, et al., 2008).

Desde sus inicios, de acuerdo con Davenport y Prusak (2001), se establece que es necesario comprender como concepto básico que el conocimiento no puede ser confundido o puesto en el mismo nivel que los datos y la información. Las tres terminologías mencionadas anteriormente, conocimiento, datos e información, están relacionadas, pero no pueden ser consideradas como iguales. Los datos son valores únicos, sin un significado, no son explicativos. Los datos pasan a tener una significación una vez que estos son informados. En otras palabras, la información da importancia y objetividad a los datos. Finalmente, el conjunto de análisis y/o explicaciones transforman esa información en conocimiento.

De acuerdo con Davenport y Prusak (2001) define al conocimiento como un conjunto de experiencias, datos, destrezas, valores y “know-how” mezcladas entre sí que sirven de base para la introducción y creación de nuevos conocimientos útiles. El conocimiento nace en las mentes de los expertos en un tema. Normalmente, en una empresa el conocimiento no solo se encuentra en objetos tangibles y digitales, sino también en procedimientos y casos prácticos desarrollados día a día.

Es necesario abordar la clasificación que existe en el conocimiento. Primero, el conocimiento explícito que se refiere aquel que tiene como característica principal su rápido compartimiento y transmisión. El conocimiento explícito es el más estructurado y accesible, es decir, puede utilizar medios tangibles y externos para su difusión como base de datos, manuales, procesos, etc (Barroso, 2013; Contreras & Tito, 2013).

Por otro lado, tenemos al conocimiento tácito, aquel que es de difícil difusión y expresión debido a que permanece cada una de las personas. El conocimiento tácito a diferencia del explícito es intangible siendo aún más valioso y difícil de imitar. El conocimiento tácito se fundamenta en las habilidades, percepciones, intuiciones, creencias y de otros conocimientos que conforman el “know-how” (Barroso, 2013; Contreras & Tito, 2013).

Suppiah y Sandhu (2011) y Endres M., Endres S., Chowdhury, y Alam (2007) consideran que la mayoría de las organizaciones trabajan con el conocimiento tácito por la experiencia laboral de sus trabajadores además de que brindan un estilo inigualable. El conocimiento tácito dependerá del entorno en el que será implementado, ya que a mayor familiaridad o unión entre los órganos de la empresa, se asegura mucho más de que sea transferido con eficacia.

Para García, Jericó, y Salmador (1999) el estudio del conocimiento es amplio comenzando desde el momento en el que se realiza el análisis del ser humano sobre sí mismo y su conocimiento.

La gestión del conocimiento nace de la necesidad de conocer la creación, transmisión y aplicación del conocimiento en cada uno de los procedimientos de una empresa, sea cual sea su clasificación, empresas tradicionales, familiares, con y sin fines de lucro, entre otras (Mejía & Colín, 2013).

El origen de la gestión del conocimiento se relaciona directamente con la teoría de los recursos y capacidades que busca la obtención de ventajas competitivas con larga duración en el tiempo, a través de la explotación de sus recursos para la fabricación de productos y servicios. Los recursos que denomina a esta teoría son los procesos, conceptos y habilidades que ayudan a la empresa a desarrollar estrategias y alcanzar mayor rentabilidad y sostenibilidad (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

En la actualidad, la gestión del conocimiento es un nuevo modelo que busca compartir el conocimiento, recursos y habilidades entre cada uno de los individuos de la empresa para alcanzar la innovación y supervivencia por un largo periodo de tiempo.

La gestión del conocimiento es definida por Rodríguez (2006) como la agrupación de pasos metódicos encaminados al progreso de la organización e individual con la finalidad de lograr una ventaja competitiva para la

empresa y su personal. Los pasos integrados tienen relación a la tipificación, atracción, manejo y transmisión de la información intangible.

De igual manera, para Contreras y Tito (2013) la gestión del conocimiento es definida como:

La gestión de los activos intangibles que tiene una organización para añadirle valor. Tales activos intangibles lo conforman: El capital humano representado por el conjunto de conocimientos y capacidades de sus colaboradores; por aquellos conocimientos acumulados por la organización en el tiempo de su existencia, manifestándose en su “know-how”, patentes, marcas, etc.; y por el conjunto de relaciones que mantienen con el exterior, principalmente clientes, proveedores, otros agentes económicos, etc. (p. 17)

Por otro lado, para Ordóñez y Perreño (2005) la gestión del conocimiento es un talento dinámico indispensable en una compañía, cuyo objetivo es promover el progreso de otras aptitudes y destrezas en los procesos tradicionales de la empresa. Una vez que se realiza la creación y un mejor desarrollo del conocimiento que ya se encontraba presente en la organización, lo que también se quiere como finalidad es la agregación de valor, en el cual su resultado pueda ser notado a través de los activos tangibles (Bueno, 2004).

La gestión del conocimiento se refiere a la destreza que tiene la empresa para el aporte de novedosos conocimientos, dispersarlos en todos quienes conforman la organización y finalmente obtenerlos en valores físicos (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Asimismo, Peluffo y Catalán (2002) afirman que la gestión del conocimiento es un método que apunta a conllevar y manejar los dos conocimientos que forman parte de la empresa, el tácito y explícito, para generar beneficios a los individuos y a las organizaciones. Los beneficios obtenidos por la buena gestión del conocimiento, no solo responden a las necesidades de la empresa, sino también a los de un determinado sector,

sociedad o mercado que permitirán en el mediano y largo plazo, desarrollar una guía en la implantación de nuevos modelos estratégicos.

Por otra parte, la gestión del conocimiento se ve amenazada por dificultades y limitaciones, tanto en su manejo como en la creación. Según Rodríguez (2006) estos inconvenientes pueden ser: (a) Inexistencia de objetivos organizacionales, (b) Falta de preparación y planes adecuados para la difusión de la gestión del conocimiento, (c) Ausencia de especialistas responsables a la gestión del conocimiento, (d) Diferencias en las características de las organizaciones, (e) Confusión entre gestión del conocimiento y gestión de la información, y (f) inexistencia de una cultura organizacional racional a la gestión del conocimiento.

1.3.2 Desarrollo de la gestión del conocimiento

Existen distintos procedimientos de la gestión del conocimiento según el número de autores, pero todos comienzan con la identificación y/o captura del conocimiento; y culminan con el compartir y/o su aplicación en las organizaciones.

Identificación

Conocer la información indispensable que se tiene en la organización, así mismo, conocer su utilidad y en donde se encuentra. En esta fase se tiene un mejor entendimiento de la empresa (Martínez, 2003; Arzola & Sifontes, 2010).

Captura

Una vez que se conoce la información que tiene la empresa, lo que se procede a realizar es determinar el conocimiento que se necesita en la organización. En ese paso, la captura de información es importante para poder desarrollar uno nuevo que se acople a la necesidad de la empresa (Martínez, 2003; Arzola & Sifontes, 2010).

Almacenamiento

El conocimiento ya desarrollado debe ser almacenado o guardado en medios para su posterior uso y rápido acceso. Este paso refleja el nivel de organización que se tiene referente a la información obtenida, creada y mejorada (Martínez, 2003; Arzola & Sifontes, 2010).

Compartir

Para bien de la organización, el conocimiento generado debe ser compartido y distribuido a las partes interesadas con la finalidad de mejorar procesos y ampliar el conocimiento previo de los demás en la empresa. Además, de que sin una transmisión del conocimiento jamás se logrará su objetivo fundamental que es su uso. El conocimiento como ya sabemos puede ser dado implícita o explícitamente (Martínez, 2003; Arzola & Sifontes, 2010).

Aplicación

El conocimiento usado en procesos, practicas, métodos, acciones, producto o servicio, en cualquier lugar donde era requerido ayudando a resolver inconvenientes y optimizar tiempo y productividad, dando paso al “know-how”. Asimismo, este último paso da inicio a la creación de nuevos conocimientos y el ciclo comienza una vez más (Martínez, 2003; Arzola & Sifontes, 2010).

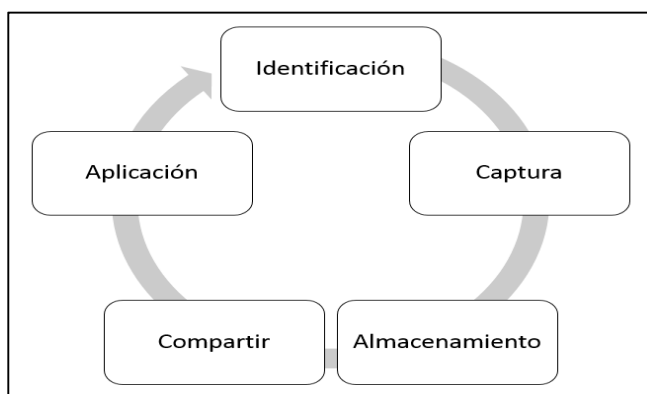


Figura 8: Proceso de la Gestión del Conocimiento

1.3.3 Fases de la G.C (SECI)

Para explicar las fases del conocimiento y su transformación dependiendo el tipo de empresa y su uso, se tomó en consideración “La espiral del conocimiento” realizado por Nonaka y Takeuchi en 1995.

Socialización

En esta fase se da la interacción del conocimiento tácito a tácito. Por lo tanto, es netamente el traspaso de conocimiento intangible entre los miembros, como: modelos, habilidades y experiencias. Es más fácil para empresas micro y pequeña debido a lo estrecha que es su comunicación. La transferencia se da a través de la imitación y observación (Nonaka & Takeuchi, 1995). La fase de la socialización está directamente relacionada con los procesos de sucesión.

Exteriorización

Tenemos la conversión del conocimiento tácito al explícito. Es un gran paso, en el cual, se ve la creación y manejo del conocimiento. La finalidad de esta fase es hacer tangible lo aprendido estableciendo conceptos, normas o códigos, aunque puede ser interrumpidos por la participación del transmisor (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Combinación

Es la conversión del conocimiento explícito a explícito. La combinación se da a través de la conceptualización de base de datos ya existentes y que permiten fundamentarla. Sin embargo, no se amplía realmente el conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Interiorización

Se realiza la conversión del conocimiento explícito a tácito. Es definida como la puesta en obra del conocimiento aprendido. Es conocida también como la fase del “aprender-haciendo”. Es una fase importante debido a la creación y generación de nuevas habilidades en base al

conocimiento explícito que ya existía en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

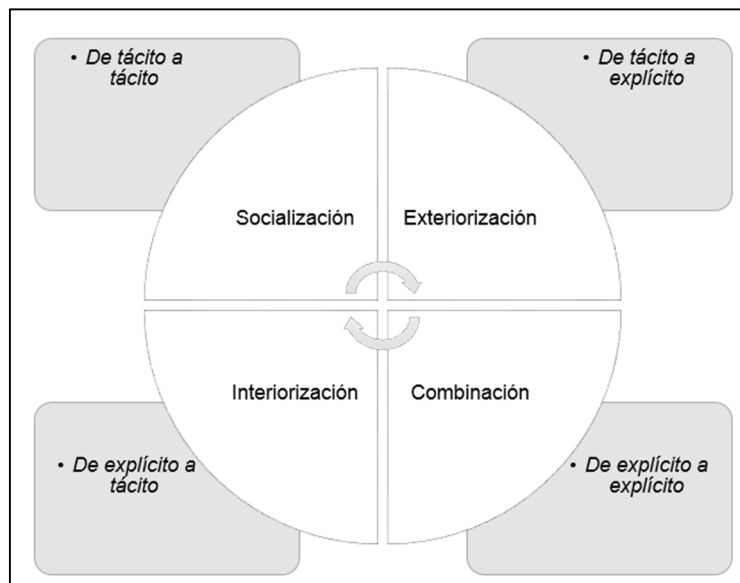


Figura 9: *La espiral de la creación del conocimiento.*

El proceso de sucesión se encuentra ligado en la gestión del conocimiento en lo que corresponde al cuadrante de la socialización. La sucesión en esta fase es el traspase de información tácita a tácita de generación a generación en una empresa familiar.

La socialización permite que el predecesor comunique la mayoría de sus conocimientos y/o habilidades al sucesor basándose en experiencias expresadas oralmente, y este absorba todo a través de la observación. La socialización es el pilar principal dentro de un proceso de sucesión, ya que garantiza la acumulación del conocimiento existente y nuevo para la incorporación al puesto de dirección de la empresa.

1.3.4 La G.C en Ecuador

Ecuador si cuenta con organismo dedicados al conocimiento, como lo indica Iturralde (2015) tenemos: (a) Ministerio de Coordinación del Conocimiento y Talento Humano, (b) Sistema Nacional de Información (SNI,

y (c) el Ministerio de Educación. Sin embargo, estas tres instituciones estatales no incentivan el conocimiento en el sector empresarial para de esta manera conseguir valor agregado y calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Para Soliz, Mena, y Lara (2017), Ecuador es un aún un país el cual debe ser motivado al impulso de una correcta gestión del conocimiento, ya que de este dependerá un mejor desempeño y toma de decisiones en las organizaciones. Tomando en cuenta de que el conocimiento es el principal activo en una empresa, este es poco aplicado y manejado sobre todo en las PYMES; solo las grandes empresas han considerado su uso y han obtenido mejores beneficios.

Un dilema presente en Ecuador en relación a la gestión del conocimiento es la cultura del país. No se está acostumbrado a realizar buenas prácticas en una organización, por lo tanto, el traspaso de información de una persona a otra es insuficiente ya que no existe relevancia, innovación y aporten los conocimientos existentes (Galarza, 2018).

En Ecuador, son pocas las empresas, grandes en especial, que presentan una gestión del conocimiento debido a su cultura. Es verdad que existe una buena relación dentro de la empresa; es decir, entre directivos y empleados, pero a pesar de eso hay poca participación en investigaciones, crecimiento profesional y mejora continua en prácticas y procesos tradicionales dentro de una organización (Soliz, Mena, & Lara, 2017).

Las grandes empresas en Ecuador como Pronaca, Holcim Ecuador, Nestlé y Arca Continental Ecuador han dado inicio a la implementación de la gestión del conocimiento en sus organizaciones han obtenido finalmente mejores resultados y éxito, gracias a la transferencia y comportamiento de conocimientos (Soliz, Mena, & Lara, 2017).

1.3.5 La G.C en las empresas familiares.

Cualquier empresa puede desarrollar la gestión de conocimiento de acuerdo a sus normas y políticas, sin embargo, para las empresas familiares no tienen muchos inconvenientes debido a la relación entre familia y empresa es fuerte y algunas veces estable, lo que produce una mejor generación y comunicación de conocimientos para un bien común, la continuidad de la empresa (Warnar, 2012).

En las empresas familiares cuando se quiere implementar la gestión del conocimiento, utilizada primordialmente en la sucesión, es importante resaltar los roles que tiene el predecesor, el sucesor, la empresa y la familia. El fundador ha permanecido a cargo de la empresa por un largo tiempo, por lo tanto, es él quien tiene la mayor capacidad para la transferencia de los conocimientos. El fundador será la persona idónea en la enseñanza de experiencias y conocimientos a los hijos o posibles sucesores debido a que es normal que estos miembros conozcan de manera directa o indirecta la administración de la empresa de sus padres.

El objetivo de la gestión del conocimiento en las empresas familiares es facilitar el proceso de sucesión y la preservación de la cultura organizacional entre las generaciones, al igual de garantizar la continuidad de la organización (Bracci, 2008; Chirico & Nordqvist, 2010).

La gestión del conocimiento en una sucesión es llevar el conocimiento tácito del jefe a cada uno de los individuos que son participes en la empresa, y muchas veces, convertir ese conocimiento tácito en un conocimiento explícito. Por lo tanto, para una correcta gestión del conocimiento, es necesario la creación y la transmisión del conocimiento entre las partes de interés para así lograr la longevidad de la empresa.

1.3.6 La G.C en la sucesión en la dirección de empresas familiares.

En el proceso de la creación del conocimiento, especialmente, para las empresas familiares se basa netamente en la fase de la socialización. El compartimiento del conocimiento se da mediante experiencias, manuales, técnicas y más habilidades, con la finalidad de agregar mayor conocimiento en el ya existentes. Sin embargo, este conocimiento tácito no llega a convertirse en explícito, por lo tanto, su uso es para la formación de los empleados, individuos, o en caso del proceso de sucesión, a la enseñanza del sucesor. Es importante el conocimiento previo para su transferencia.

En las pequeñas y medianas empresas, la transferencia del conocimiento se desarrolla con mayor precisión debido a la cercanía entre los miembros de la organización. Por lo tanto, Barroso (2013) afirma que desde temprana edad, los posibles sucesores a través de la observación, imitación e información general recibida demuestra la relevancia de una socialización en los sistemas, empresa y familia. De tal manera, que al darse el paso de la sucesión, el nuevo encargado ya tiene conocimiento básico de la situación del negocio.

Una excelente creación y transferencia de conocimientos podrá permitir a la empresa familiar su continuidad asegurando llegar al menos a una segunda generación y con esperanza a una tercera. Dentro de la empresa, la cultura sobre la gestión del conocimiento facilitaría el aprendizaje y la cooperación entre las partes que la conforman obteniendo mejor rendimiento, mayor crecimiento y dando paso a la innovación, debido a los nuevos conocimientos integrados.

Para Mejía y Colín (2013) la gestión del conocimiento brinda oportunidades en aspectos relacionados a la innovación. De igual manera, según Nagles (2007) explica que existen cuatro aspectos importantes a considerar que son “producción de nuevo conocimiento, organización del conocimiento disponible, adaptación del conocimiento nuevo y disponible y, finalmente, innovación” (p. 84).

1.4 Identificación y operativización de las variables

En las posteriores tablas se detalla la descomposición metodológica de cada una de las variables de análisis, la sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento, que son objeto de estudio.

Para Henríquez y Zepeda (2003) “La variable dependiente es el fenómeno o situación explicado, o sea que está en función de otra. Es el resultado esperado. Esta variable no se manipula, sólo se mide”(p. 27).

Asimismo, Henríquez y Zepeda (2003) definieron “La variable independiente es la que explica, condiciona o determina el cambio de los valores de la variable dependiente” (p. 27).

Dependiendo del problema que permite la realización de la investigación y sus respectivas restricciones es que se estableciera el número de variables dependientes o independientes presentes en el estudio.

Dentro de esta investigación solo tenemos una variable dependiente que es la sucesión en las empresas familiares; y una variable independiente, la gestión del conocimiento. Lo que se pretende realizar con estas dos variables es medir su relación la una con la otra, y conocer su finalidad y posibles ventajas dentro del contexto de las empresas familiares.

Tabla 5: *Identificación de variable dependiente e independiente*

Variable dependiente	Sucesión en empresa familiar
Variable independiente	Gestión del Conocimiento en la sucesión

La operativización de las dos variables, sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento, estará dividida en: variables, tipo de variable,

definición conceptual, dimensión, características, indicadores e instrumento de estudio.

Tabla 6: *Operativización de la variable sucesión en empresas familiares*

Variables	Tipo de variable	Definición Conceptual	Características	Indicadores	Instrumento
Sucesión en Empresas Familiares	Dependiente	La sucesión en las empresas familiares se dará en la dirección. Esta se define como el cambio en la persona quien dirige la empresa al logro de objetivos a través de la entrada de nuevos familiares en la administración de la empresa.	Perfil del sucesor	Medición de la Escala de Likert de acuerdo a proposiciones. Siendo la opción 5 si está completamente de acuerdo, opción 4 de acuerdo, opción 3 opinión neutra, opinión 2 en desacuerdo o 1 si está totalmente en desacuerdo.	Encuesta
			Reputación del sucesor		

Tabla 7: *Operativización de la variable gestión del conocimiento*

Variables	Tipo de variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Gestión del Conocimiento en la sucesión	Independiente	La capacidad de crear y compartir los conocimientos, habilidades y/o experiencias existentes entre generaciones, del predecesor al sucesor. La preparación del sucesor para asumir el cargo directivo en la empresa.	Aspectos y formación del sucesor	Medición de la Escala de Likert de acuerdo a proposiciones. Siendo la opción 5 si está completamente de acuerdo, opción 4 de acuerdo, opción 3 opinión neutra, opinión 2 en desacuerdo o 1 si está totalmente en desacuerdo.	Encuesta
			Implicación del predecesor en la formación del sucesor		
			Compartir conocimientos		
			Innovación		

Marco referencial

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones; sean estas pequeñas, medianas, grandes, de orden familiar o no familiar, siendo objeto de estudio puede ser visto desde enfoques cuantitativos, cualitativos o mixtos. Dependerá de la aplicación, el propósito, el tiempo y el espacio que le dé el investigador como objeto de estudio. A continuación, se presentará algunas de las investigaciones que tienen como objeto de estudio las variables: la gestión del conocimiento, sucesión exitosa, rentabilidad, continuidad en PYMES y empresas familiares.

Una investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares con carácter exploratorio realizado en la ciudad Maracaibo, Venezuela por Navarro (2008) explica que el interés sobre la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones va aumentando debido a la sustentabilidad en la ventaja competitiva; sin embargo, no está siendo aplicado dentro del sector de empresas familiares. El objetivo de Navarro con esta investigación fue de fundamentar con mayor alcance la gestión del conocimiento en las empresas familiares españolas resaltando el aporte en nuevos temas y niveles del conocimiento organizacional. El resultado fue la necesidad de continuar enriqueciendo los estudios, ya que se da la apertura a que es momento de que las prácticas de la gestión del conocimiento se realicen en las empresas familiares debido a que estas no duran hasta la tercera generación y no cumplen más allá de cinco años desde su creación.

Un artículo realizado por Barroso, Sanguino y Bañegil (2012) muestra la gestión del conocimiento como una estrategia para alcanzar mayores niveles de rendimiento. A pesar de que los autores dan a notar las escasas investigaciones direccionadas al estudio del conocimiento en las empresas familiares, basaron su estudio en el análisis de la creación y la transmisión de conocimientos asociados con el liderazgo familiar, el compromiso, el

know-how y los recursos propios de las empresas familiares. Finalmente, los autores destacan que factores como la transferencia de conocimientos entre las generaciones y la falta de voluntad en los miembros de la familia conducen al fracaso a las empresas familiares.

Los mismos autores un año más tarde, Barroso, Bañegil y Sanguino (2013) realizaron una segunda investigación sobre el mismo tema para la revista *Economía Industrial*. El enfoque de esta investigación fue básicamente teórico abarcando temas como la empresa familiar, teorías de los recursos y conocimiento, para el posterior análisis y conexión de la gestión del conocimiento con el emprendimiento. De esta manera, la investigación científica realizada sirve de apoyo en la proposición de ideas a investigaciones empíricas futuras. El objetivo de esta investigación fue el análisis del compartimiento de conocimientos como rol importante entre los miembros de una empresa familiar con la finalidad de dirigirlos a una visión emprendedora.

Las dos investigaciones antes mencionadas son publicaciones bases que permitieron el desarrollo de *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares* realizada por Barroso (2013) bajo la dirección de los doctores Tomas Bañegil y Ramón Sanguino. Esta tesis tuvo como propósito conocer el impacto y la relación de las tres variables: la gestión del conocimiento, la implicación familiar y el emprendimiento en las empresas familiares. La metodología usada fue el Modelo de Ecuaciones Estructurales (MEE) y Partial Least Squares (PLS). Se realizaron 91 cuestionarios destinados a empresas familiares conformadas en las Asociaciones Territoriales de Empresa. El resultado principal fue positivo estableciendo que la gestión del conocimiento garantiza un espíritu emprendedor y un mejor rendimiento de la empresa.

Con el pasar de años, el estudio de la gestión del conocimiento se va expandiendo llegando a distintos lugares del mundo y no solo aplicable en las grandes empresas, sino también en PYMES. Un ejemplo es el estudio de *“Knowledge Management & Generational Change: The Impact On Local*

Small & Medium Enterprise” realizado por Ventura, Concetta, Melina, & Reina (2014), se analizó el impacto de la gestión del conocimiento en el desarrollo de las PYMES familiares locales vinculadas específicamente a la etapa de sucesión empresarial y el cambio generacional. El objetivo de esta investigación fue conocer si la gestión del conocimiento puede ser útil en la transición generacional. Los investigadores realizaron un estudio con enfoque cualitativo dividido: primero, la revisión de literatura sobre la sucesión generacional y el conocimiento; y segundo, la explicación de las formas de conocimiento y herramientas de organización se han aplicado plenamente en una selección de empresas familiares que participan en los procesos de sucesión empresarial en el distrito de Catanzaro. Se determinó que un reto importante al que se enfrenta la empresa familiar es el cambio generacional donde la etapa de capacitación es muy pertinente durante la transferencia de la primera a la segunda generación, ya que se da el traspaso de los principales aspectos estratégicos de la función empresarial.

De igual manera, en “*The Spread of Knowledge Management in SMEs: A Scenario in Evolution*” realizado por Cerchione, Esposito y Spadaro (2015) se puede distinguir que aunque las PYMES son generalmente caracterizadas por la falta de recursos financieros y humanos, son capaces de superar las barreras que impiden la difusión de las prácticas de la gestión del conocimiento. El artículo se basó en una revisión de literatura y un análisis de campo de una muestra de PYMES a través de tres preguntas de investigación que fueron: (a) ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden la difusión de las prácticas de gestión del conocimiento en las PYMES?, (b) ¿Cuáles son los principales sistemas de gestión de conocimientos aprobados por las PYMES? Y (c) ¿Cuál es el impacto del uso de prácticas de gestión del conocimiento sobre el rendimiento de las PYME? El resultado final de esta investigación fue que el *Knowledge Management* contribuye al crecimiento general de las PYMES mejorando su rendimiento de forma simultánea y significativamente. Además de que las PYMES normalmente no han dedicado sus recursos para supervisar el proceso de innovación en el campo de la gestión del conocimiento.

Capítulo II

Metodología

Dentro de la metodología de esta investigación científica es importante resaltar los puntos sobre el diseño de la investigación, el tipo de la investigación, el alcance, la población y muestra, asimismo, se debe exponer la técnica de recogida de datos, y finalmente, el análisis de los datos.

1.5 Diseño de investigación

De acuerdo con Vara-Horna (2012) un diseño de investigación es un proceso a seguir con la finalidad de obtener el resultado a las preguntas de investigación propuestas. El diseño está conformado por los procedimientos y técnicas que encaminan a la recolección y análisis de datos.

El diseño de esta investigación es **no experimental**, el cual para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) lo define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

Esta investigación es determinada como no experimental porque no existe una alteración dentro una situación existente, sino que se analiza y se mira su comportamiento. Además, de que la variable independiente no es tratada o manejada, sino que sirve de estudio. Otra razón por la cual esta investigación no es experimental, es debido a que para determinar el comportamiento de un fenómeno se realizaron encuestas.

El diseño de esta investigación es **transversal** o también conocido como transversal, debido a que todo el estudio y su recolección y análisis de datos se lo realiza en el tiempo presente, sin analizar su evolución en diferentes tiempos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6 Tipo de investigación

La presente investigación es de **enfoque mixto**; es decir, la combinación de los dos enfoques tradicionales, cuantitativos y cualitativos. Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) una investigación con **enfoque cuantitativo** es aquella “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Esta investigación tiene como finalidad la prueba de hipótesis mediante recolección de información, a través de fuentes primarias mediante información obtenida de una encuesta con 29 preguntas que será dirigido a empresarios predecesores que están a cargo de empresas familiares con mayor o igual a 20 años desde su constitución. Asimismo, fuentes secundarias como base de datos de empresas familiares de la ciudad de Guayaquil realizada y dada por el Ing. Segundo Camino, representante de la Superintendencia de Compañías. Finalmente, existen otro tipo de fuentes como directorios de empresas, revistas económicas, investigaciones realizadas por el IDE Business School e información básica de las empresas por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI).

La presente investigación también tiene un **enfoque cualitativo** debido a la interacción con expertos y a ciertos jefes de empresas familiares, brindando experiencias y recomendaciones para el desarrollo de esta investigación científica. Las entrevistas personales se realizaron debido a la poca existencia de información y estudios en base a empresas familiares, la sucesión y la gestión del conocimiento en el país. Ambos expertos explicaron las posibles limitaciones y aportaron conocimiento imprescindible para dar apertura a investigaciones futuras.

Los dos expertos que aportaron con información y guía para el desarrollo de esta investigación fueron el Ing. Arturo Rivadeneira MDEF., Presidente y Fundador de la Firma Consultora especializada en Dirección de Empresas Familiares Fambusiness S.A; y, el Ing. Raúl Santillán, catedrático

de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y gerente financiero de la empresa familiar Laminados Industrial La Chilenita Laminche S.A.

1.7 Alcance

El alcance de esta investigación es **exploratorio** dado a que es un tema poco abordado en el país. Además de que según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) este tipo de investigación “sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (p. 78). En los últimos años, las empresas familiares han comenzado a tener mayor relevancia debido a su importancia en la composición del PIB, sin embargo, hay poca existencia de estudios sobre este tema.

Asimismo, pasa con temas respecto a la sucesión. En Ecuador, pocas empresas familiares sobreviven, debido a que el fundador y sus vínculos afectivos hacia su negocio son fuertes, y esto provoca a que no se realice un relevo generacional y la empresa muera junto con él. La gestión del conocimiento es también un tema que recién está empezando su auge en Ecuador. Una de las causas por las que la gestión del conocimiento no ha sido considerado importante por mucho tiempo es por la cultura organizacional de las empresas, en especial las PYMES.

La presente investigación también tiene un alcance **descriptivo**, debido a que de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010) se “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

La investigación está centrada en la búsqueda exhaustiva de información referente a las empresas familiares, el proceso de sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento. Por lo tanto, el marco teórico está conformado de teorías, conceptos, características, dimensiones, factores fundamentales que influyen en cada una, y resultados de otras investigaciones que permitan el rápido entendimiento y desarrollo de esta

investigación. En este tipo de alcance, no se busca conocer la relación entre las variables, sino más bien indagar los detalles presentes en cada una de ellas.

Una vez que se tiene las descripciones de las variables, aparece el siguiente alcance de investigación. Se determina que esta investigación también es **correlacional** debido a la importancia de conocer el grado de asociación que existe entre las dos variables y que permitan obtener la continuidad, crecimiento y mejor rendimiento en las empresas familiares ecuatorianas.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) un estudio con alcance correlacional es aquel que “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”(p. 81). La finalidad de este alcance es poder dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Los estructurados a examinar en la sucesión en la dirección y que se verán reflejados en la encuesta son: la edad del predecesor, la edad de la empresa, el perfil y la reputación del sucesor durante el proceso de sucesión. Además de tomar en cuenta la formación del sucesor. Todos estos mencionados anteriormente como variables objetivas.

Por otro lado, los aspectos a considerar en relación a la gestión del conocimiento presentados también en la encuesta son: la formación del sucesor, las aptitudes del fundador en el aprendizaje del sucesor y el compartimiento de conocimientos en la organización. Anexo a esto, se pretende analizar la capacidad de innovación de la empresa después de la transferencia de los conocimientos.

El criterio denominado formación del sucesor, se evalúa tanto en la variable dependiente, sucesión en la dirección, como en la variable independiente, la gestión del conocimiento. La formación del sucesor es importante e indispensable para su medición debido a su valor e incidencia.

Para determinar la relación entre las variables se realizará y analizará mediante el análisis de componentes principales (ACP) para determinar la

correlación existente entre las variables de la gestión del conocimiento y la sucesión en la dirección de las empresas familiares ecuatorianas.

El ACP es una herramienta estadística que ayuda a disminuir el número de variables de estudio. En otras palabras, “ante un banco de datos con muchas variables, el objetivo será reducirlas a un menor número perdiendo la menor cantidad de información posible” (Terrádez, s.f, p. 1).

Como su nombre lo indica hace referencia al análisis de los factores o componentes más importantes presentes en una investigación. El ACP puede aparecer dentro de estudios con alcance exploratorio donde pueden existir muchas variables fuertemente relacionadas.

El objetivo del ACP se basa en la interpretación de los componentes de estudio tras el amplio conocimiento del tema, y la observación del comportamiento y relación de las variables.

1.7.1 Limitaciones

La principal limitante de esta investigación es la poca existencia de estudios referentes a empresas familiares en Ecuador. Sin embargo, en estos últimos cinco años, su interés ha aumentado aportando con investigaciones, que necesitan aun ser probadas y estudiadas a profundidad.

Por motivo de que no existe una definición y metodología clara que establezca que empresa es familiar y no familiar, la investigación presente se limita al estudio de empresas familiares de acuerdo a una base de datos existente otorgada y realizada por el Msc. Segundo Camino y la Econ. Natalia Bermúdez, Directores Nacionales de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías. La base de datos toma en cuenta a empresas de todos los tamaños y sectores económicos con estado legal activo y el criterio de propiedad y de participación en la alta dirección de acuerdo a su tamaño de empresa (metodología aplicada y realizada por ellos el presente año).

Por lo tanto, se tomó como base los datos obtenidos por la Superintendencia de Compañías. Esta investigación se limita a estudiar a las empresas del cantón Guayaquil, ya que existen filtros por región, provincia y cantón en la base de datos brindada. Esta limitación se estableció debido al acceso de información, recursos económicos y tiempo por parte del investigador.

Otra limitante considerando el conocimiento sobre el tema y la experiencia de los expertos, Ing. Raúl Santillán, y el Ing. Arturo Rivadeneira MDEF., es que no se trabaja con un solo sector económico y un solo tamaño de empresa. Se recomendó que se estudie de manera general, debido a que realizar una clasificación de todas las empresas familiares de dicha base de datos concedida tomaría mucho tiempo y esfuerzo.

De acuerdo, con el experto Ing. Raúl Santillán, gerente financiero de la empresa familiar Laminados Industrial La Chilenita Laminche S.A., la presente investigaciones se limita a estudiar a las empresas familiares que se encuentren entre sus 20 años o más; en otras palabras, fundadas hasta 1998, porque de acuerdo a los expertos e investigaciones se considera que en ese tiempo el fundador o predecesor ya se encuentra en una edad para realizar una sucesión o ya haya realizado una. La limitante a esta investigación es la escasez de base de datos sobre empresas familiares que hayan pasado por una sucesión o cuenten con plan de sucesión.

Dentro de la variable de la sucesión, según el Ing. Arturo Rivadeneira MDEF., Presidente y Fundador de la Firma Consultora especializada en Dirección de Empresas Familiares Fambusiness S.A, recomienda que esta investigación se limite al estudio de la sucesión en la dirección, debido a las distintas dimensiones que abarca una sucesión, por lo tanto, se tomara en cuenta empresas que suceden en la gestión y dirección, mas no en propiedad o gobierno. Por tal motivo, es que se establecieron estratos como perfil, formación, reputación, toma de decisiones y experiencias dentro de la empresa por parte del sucesor.

Asimismo, la escasez de estudios e información confiable sobre la gestión del conocimiento en Ecuador en el ámbito empresarial es otra limitante. Es verdad que existen organismos encargados sobre el conocimiento y la profesionalización en el país, sin embargo, solo hacen referencia al aspecto educativo. Por tal motivo, es que aparece otra limitante más que es la cultura organizacional en el país.

La poca actitud de participación y disponibilidad de tiempo por parte de los fundadores empresarios o quienes estén a cargo de los negocios, personas capacitadas para responder la encuesta; se convierten en otra limitante. Dado que son personas con múltiples ocupaciones y tienen poca flexibilidad en sus horarios. En las empresas grandes era necesario agendar una cita, y tomaba entre cinco a siete días conseguir una cita. Se considera que hubo mayor participación por los empresarios de las MIPYMES.

Además, otra gran limitante que se presentó durante la recolección de información para su posterior análisis es la desconfianza de los jefes o fundadores de la empresa familiar al proveer información confidencial sobre la gestión de su organización. Por tal motivo, se redactaron certificados de confidencialidad emitidos por la universidad para que exista una colaboración de parte de las empresas, en caso de que éstas los soliciten. Cuando se realizaron visitas a empresas grandes estas fueron más formales y se presentó una carta dirigida únicamente a ellas.

Finalmente, la limitante más importante presente en la recolección de información es la cultura de Ecuador. Muchas de las empresas familiares no están conscientes de situaciones futuras o la continuidad del negocio, es decir, en caso de que el encargado en la dirección de la empresa ya este mayor, padezca de una enfermedad o muera, es cuando únicamente se dé el traspaso del puesto.

Asimismo, los predecesores solo están enfocados en el presente porque ahora son capaces para ejercer su cargo y no hay nadie más que pueda hacerlo. Existe la tendencia de que el dueño de la empresa

permanece en el puesto hasta que este incapacitado para hacerlo, mas no de realizar un plan o preparar a la persona que pueda ayudarlo en un futuro.

1.8 Población

Una población es definida por Vara-Horna(2012)es “el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 221).

Existen dos tipos de población. Una *población finita* es identificada como aquella en la que se conoce con exactitud las unidades que la conforman. Una *población infinita* es aquella cuyas unidades de estudio son mayores a 10,000 (Aguilar-Barojas, 2005).

La base de datos de empresas familiares cuenta con un total 68,536 empresas, en la cual 58,900 si son calificadas como familiares de acuerdo a los criterios y metodología establecida por la Superintendencia de Compañías. De este total, 23,659 empresas familiares se encuentran en la ciudad de Guayaquil. Siendo esta nuestra población representativa para esta investigación científica.

Dado el número de empresas familiares radicadas en Guayaquil se establece como población infinita.

1.9 Muestra

De acuerdo con Vara-Horna (2012), la muestra es“el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Si se tienen varias poblaciones, entonces se tendrán varias muestras” (p. 221).

Debido a la magnitud de datos determinados en la población. Se obtuvo **una muestra de 40 empresas** de acuerdo a la respuesta que recibimos de la encuesta de 29 preguntas enviadas en línea y respuestas de las entrevistas personales a las instalaciones. Esta muestra fue establecida por un muestreo de tipo intencional por cuestiones de tiempo, recursos y accesibilidad.

Muestreo

“El muestreo es el proceso de extraer una muestra a partir de una población” (Vara-Horna, 2012, p. 221).

Se determinó un *muestreo no probabilístico* debido a que no se usó una fórmula estadística, además de que es común este tipo de muestreo en investigaciones con enfoque cualitativos y exploratorio. Se incurre a no notar errores debido a que en este tipo de muestreo prevalece el razonamiento y conocimiento del comportamiento de la población (Vara-Horna, 2012).

El muestreo no probabilístico a utilizar es de tipo *intencional*. Se establece que es uno de los más tradicionales y fáciles de utilizar para este tipo de investigaciones. Sin embargo, en este se deben especificar los criterios de inclusión y exclusión, que cubran las razones expuestas en las limitaciones y que ayuden a la dirección de la investigación.

Los criterios de inclusión y exclusión para Vara-Horna (2012) son “características que limitan el tamaño final de tu población, en función de los objetivos del estudio” (p. 241).

Criterios de inclusión y exclusión:

- Empresas familiares registradas en la base de datos dada por la Superintendencia de Compañías.
- Empresas constituidas desde hace 20 años o más.
- Empresas de cualquier sector económico y tamaño.
- Empresas de la ciudad de Guayaquil.
- Empresas para visitas personales del sector norte.
- Empresas a las que se tenga acceso a tratar con el encargado de la empresa.
- Empresas recomendadas por expertos y conocidos que conocen la situación de la empresa y/o conozcan al dueño de la empresa.

Las empresas elegidas por conveniencia, de las cuales se tuvo acceso a la información, se validaban a que formen parte de la base de datos dada

por la SUPERCIAS, posteriormente se revisaba en el portal del SRI, para conocer su fecha de constitución y tamaño de la empresa.

Se estableció el muestreo por conveniencia, debido a la poca existencia de estudios basados en empresas familiares en el país, asimismo listado de empresas que hayan pasado por una sucesión. Además, este tipo de muestreo se realizó por la disponibilidad de recursos, en tiempo y movilización para poder acceder a todas las empresas.

Finalmente, el tipo intencional fue sugerido y recomendado por los expertos el Ing. Arturo Rivadeneira, Ing. Raúl Santillán y el Msc. Segundo Camino, quienes compartieron su experiencia sobre empresas familiares y conocen a profundidad el campo de estudio.

1.10 Técnica de recogida de datos

Como técnica de recogida de datos se realizaron 40 encuestas a jefes encargados o fundadores de la empresa; y a su vez, se realizaron 3 entrevistas personales a empresarios con disponibilidad de tiempo y experiencia amplia en cargos de alta dirección en empresas familiares.

Las encuestas realizadas están basadas en dos cuestionarios. Uno de ellos fue sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar desarrollado por la Catedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia en el año 2008. El segundo cuestionario fue desarrollado por Universidad de Extremadura en una tesis doctoral. Además, algunas de las preguntas planteadas en el cuestionario fueron sugeridas por el Ing. Arturo Rivadeneira y el Ing. Raúl Santillán.

Las encuestas fueron enviadas a un total de 70 empresas por correo electrónico de la Universidad. Estas 70 fueron clasificadas en 37 microempresas, 15 pequeñas, 12 medianas y 6 grandes. Sin embargo, no hubo respuesta por parte de ellas. Por tal motivo, se comenzó a enviar el formulario vía WhatsApp, una aplicación tradicional que permite comunicarse por escrito y llamadas a través del servicio de telefonía móvil. La encuesta era enviada a personas conocidas que tengan acceso a una empresa

familiar y puedan tomarse el tiempo para contestar todas las preguntas, obteniendo así, respuesta de 18 empresas. Además, se procedieron hacer visitas personales a 22 empresas que muchas de ellas terminaron en entrevistas y/o narraciones de experiencias por los fundadores.

Se estableció que los nombres de las empresas encuestadas estarán bajo confidencialidad, es decir, no aparecerá ni la razón social ni la comercial, debido a la desconfianza de los empresarios y protección a su información. Por lo tanto, se pidió un certificado emitido por la Universidad para cada una de las empresas.

Es importante determinar que la información anexa de estudio, como tamaño de la empresa y la fecha de constitución fue revisada y tomada del portal del Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.

Instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de datos es un cuestionario compuesto de 29 preguntas. El cuestionario estuvo dividido tres secciones o constructos: (a) información general sobre la empresa familiar, (b) sucesión en la dirección y (c) la gestión del conocimiento.

Algunas de las preguntas del cuestionario que fueron requeridas y sugeridas por los expertos en este estudio para ofrecer un mejor aporte son:

- El sector económico en el que la empresa se desenvuelve
- Si la empresa es familiar o no, de esta manera también se convalida la base de datos de la SUPERCIAS.
- La dimensión de empresa familiar en la que se encuentra la empresa.
- Si la empresa ya ha pasado por una sucesión, si se encuentra en un proceso de sucesión, si se planea una sucesión, si aún no ha sucedido, pero se tiene pensado realizar una, si no está interesado en realizar una sucesión, finalmente, si no sabe cómo realizar una sucesión.
- La generación en la que se encuentra la empresa familiar.

- Si el fundador, sucesor o posibles sucesores quieren que la empresa continúe siendo familiar.
- Si la empresa posee una estructura organizacional.

La razón principal de estas preguntas fijadas en el cuestionario, es para que sirvan de base para futuras investigaciones. En qué sector económico hay mayor incidencia de familiares, qué dimensión es más común en la ciudad de Guayaquil, la cultura de las empresas en base a la sucesión y en que generación se encuentran la mayoría de las empresas, etc.

Las dimensiones para determinar si una empresa es familiar en la ciudad de Guayaquil serán: (a) empresa de trabajo familiar, (b) empresa de dirección familiar, (c) empresa de gobierno familiar, (d) empresa familiar de inversión y (e) empresa familiar coyuntural.

No siempre una pregunta es suficiente para abarcar una de las variables de análisis, por lo tanto, es necesario realizar otras preguntas ligadas a la variable para demostrar y respaldar consistencia en las respuestas dadas.

Las preguntas correspondientes al cuestionario son cerradas, ninguna abre paso a una opinión del encuestado. Este tipo de preguntas permite que los empresarios se adapten únicamente a las opciones expuestas, pueden ser dos o más opciones. Sin embargo, al final de la encuesta siempre los empresarios daban su punto de vista sobre la empresa familiar, la sucesión y la gestión del conocimiento.

El cuestionario ha sido medido a través de nivel de medición nominal, el cual según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) es el nivel que “se mide (objeto, persona, etc.) se coloca en una u otra categorías, lo cual indica tan sólo diferencias respecto de una o más características” (p. 214). Pueden existir de dos a más opciones, sin ningún tipo de orden o superioridad.

Asimismo, se utilizó la escala de Likert para conocer las percepciones y nivel de satisfacción del predecesor en relación a la sucesión y a la gestión

del conocimiento. Entre opciones desde “Completamente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”, de esta manera, conoceremos distintos niveles de opinión de los encuestados.

Dentro de esta investigación se medirá una sucesión en la dirección a través de la existencia de una sucesión o se vaya a dar en un futuro, por la edad del fundador, la edad de la empresa, el perfil del sucesor, la reputación del sucesor y los aspectos y formación del sucesor.

La gestión del conocimiento en la sucesión y en la empresa familiar se mide a través de los aspectos y formación del sucesor, las aptitudes del predecesor en la formación del sucesor, el compartir conocimientos y finalmente el resultado de una G.C, la innovación en la empresa.

Para resumir el proceso de recolección de datos se detalló la ficha técnica de la siguiente manera:

Tabla 8: *Ficha técnica de la investigación*

Universo	Base de datos de empresas familiares registradas en la Superintendencia de Compañías a nivel nacional
Filtro	Costa/Guayas/ Ciudad de Guayaquil
Recogida de datos	Encuesta electrónica y entrevistas personales
Unidad de la muestra	Dueño o encargado de la empresa
Población infinita	23,659 empresas
Tamaño de la muestra	40
Muestreo	No probabilístico
Tipo de muestreo	Intencional
Técnica/Instrumento de recolección de datos	Encuesta/Cuestionario
Proceso de recolección de datos	*Encuesta enviada vía correo electrónico a 70 empresas. *Encuesta enviada por WhatsApp a 18 personas conocidas que tengan acceso a empresas familiares. *Encuesta resuelta a través de 22 entrevistas personales a los dueños de las empresas familiares.
Fecha de recolección de datos	La encuesta fue enviada desde el 2 de julio vía correo, WhatsApp y entrevistas personales. Se recepto respuestas hasta el 31 de julio del presente año.

1.11 Análisis de datos

Resultados de las encuestas

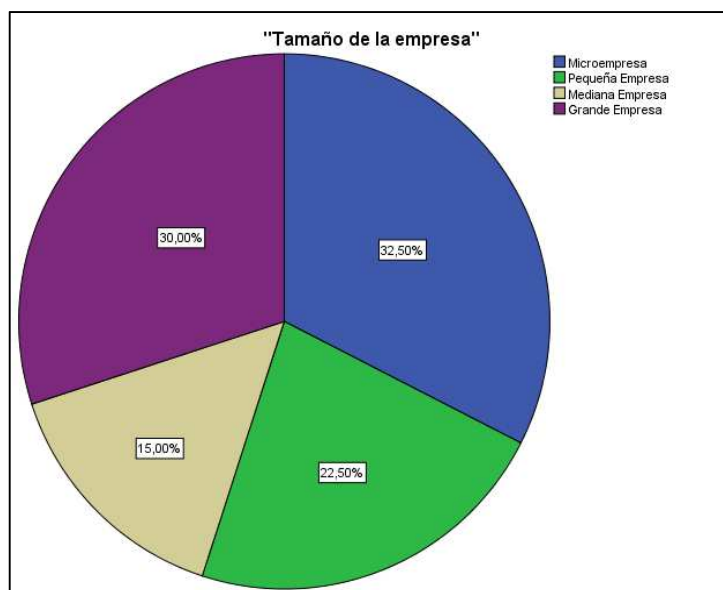


Figura 10: Tamaño de la empresa

El tamaño de cada una de las empresas fue consultado en el portal del SRI, tomando el número del RUC, la razón social o la razón comercial que el encargado de la empresa nos proporcionaba. Asimismo, se tomaba en consideración la fecha de constitución de la empresa. El tamaño de la empresa no fue establecido como pregunta, sino más bien como información extra y confidencial, para proporcionar mayores datos y relevancia al estudio.

Analizando la figura 10 de acuerdo al tamaño de la empresa, se puede observar que existió mayor participación y acceso a 13 microempresas, siendo representado por un 32,50%. De las 40 empresas encuestadas, 12 son grandes empresas representando un 30%; 9 son pequeñas empresas, con un 22,50% de participación, y 6 empresas son medianas, representando un 15%.

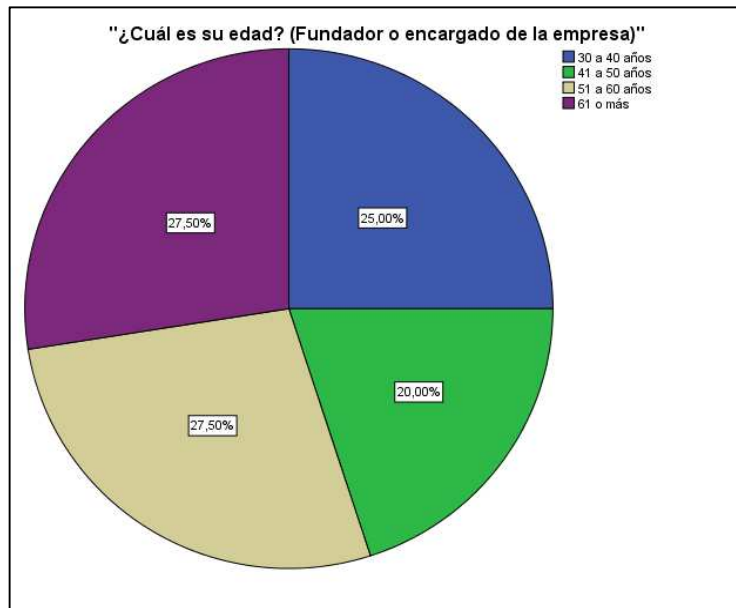


Figura 11: Edad del fundador

La primera pregunta fue determinada para conocer la edad del fundador entre las 40 empresas encuestadas. Según la figura 11 se tiene como resultado que un 27,5% tiene entre los 51 y 60 años; con el mismo porcentaje de 27,5% tiene 61 años de edad o más; un 25% con un rango de edad entre 30 a 40, y un 20% entre 41 a 50 años. Pudiendo demostrar que los fundadores o encargados de las empresas familiares tienen a partir 50 años en adelante. Por tal motivo, se puede suponer que la empresa fue fundada cuando el empresario estaba entre sus 30 y 40 años de edad.

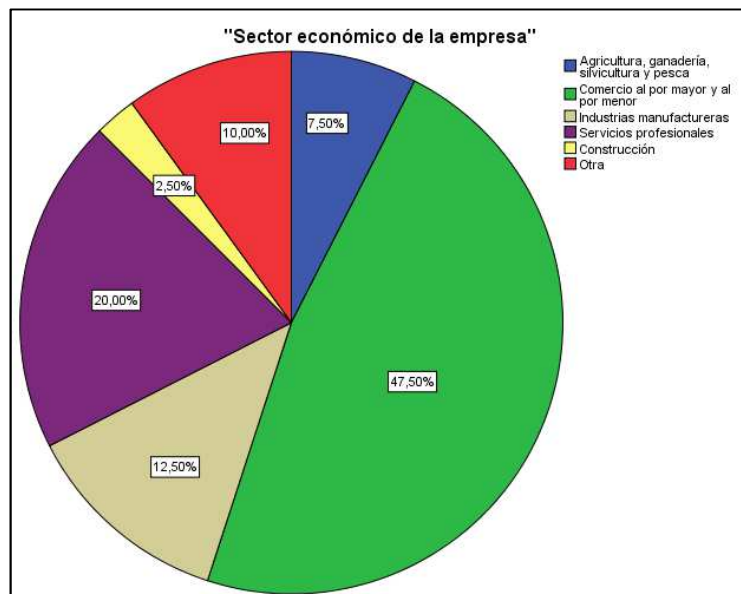


Figura 12: Sector Económico

Como no se estableció un solo sector económico de estudio, se realizó la tercera pregunta para poder ayudar a la clasificación y aporte de información para conocer la mayor incidencia de sectores económicos en empresas familiares. De acuerdo a la figura 12, se observa que un 47,50% está representado por el sector económico del comercio al por mayor y al por menor. Por otro lado, un 20% está representado por empresas encargadas a dar servicios profesionales y un 12,5% por industrias manufactureras. El sector de la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca estuvo representado por un 7,5% y el sector de la construcción con un 2,5%. Finalmente, hubo otros sectores económicos representando un 10% del total de las 40 empresas.

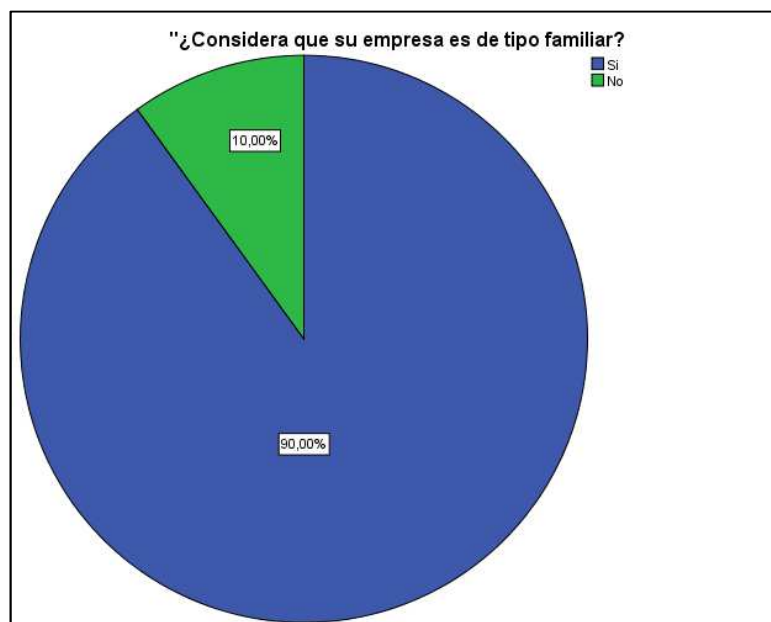


Figura 13: ¿Es su empresa familiar?

La pregunta tres nace de la recomendación de los expertos y como medio de validación sobre la base de datos dada por la Superintendencia de Compañías sobre empresas familiares. Cada una de las empresas fue cuestionada sobre si es familiar o no, y al mismo tiempo, fue convalidada su presencia en la base de datos.

De acuerdo con la figura 13, los resultados de las encuestas demuestran que 36 empresas si son familiares, representando un 90%. Sin embargo, 4 de las 40 empresas no son familiares, siendo un 10%. Estas 4

empresas si aparecen como familiares en la base de datos, pero los fundadores refieren lo contrario. Por lo tanto, a partir de esta pregunta, el total de empresas a estudiar fueron 36. Es necesario recalcar que la metodología de la SUPERCÍAS para determinar si una empresa es familiar o no, fue en base al grado de poder que posee la familia sobre la organización.

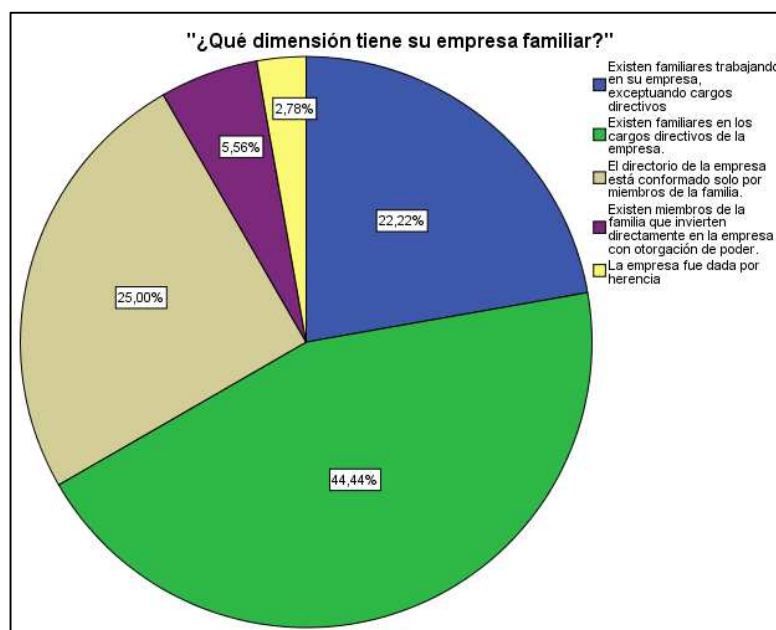


Figura 14: Dimensiones de las empresas familiares

La cuarta pregunta fue establecida con la finalidad de conocer la dimensión de las empresas familiares existentes en la ciudad de Guayaquil. Esta pregunta fue de ayuda para determinar de qué manera los empresarios califican a su empresa como familiar.

Las dimensiones a evaluar fueron: (a) empresa de trabajo familiar, Existen familiares trabajando en su empresa, exceptuando cargos directivos; (b) empresa de dirección familiar, Existen familiares en los cargos directivos de la empresa; (c) empresa de gobierno familiar, El directorio de la empresa está conformado solo por miembros de la familia; (d) empresa familiar de inversión, Existen miembros de la familia que invierten directamente en la empresa con otorgación de poder, y (e) empresa familiar coyuntural, La empresa fue dada por herencia.

Según la figura 14 se obtuvo como resultado que existen mayores empresas familiares con dimensión de dirección familiar, siendo representada por un 44,4%. Las empresas con dimensión de gobierno familiar estuvieron representadas por un 25%. Casi del mismo porcentaje lo fueron las empresas de trabajo familiar representadas por un 22,2%. Por otro lado, las empresas con menor porcentaje fueron las familiares de inversión y las familiares coyunturales, siendo un 5,6% y 2,8%,

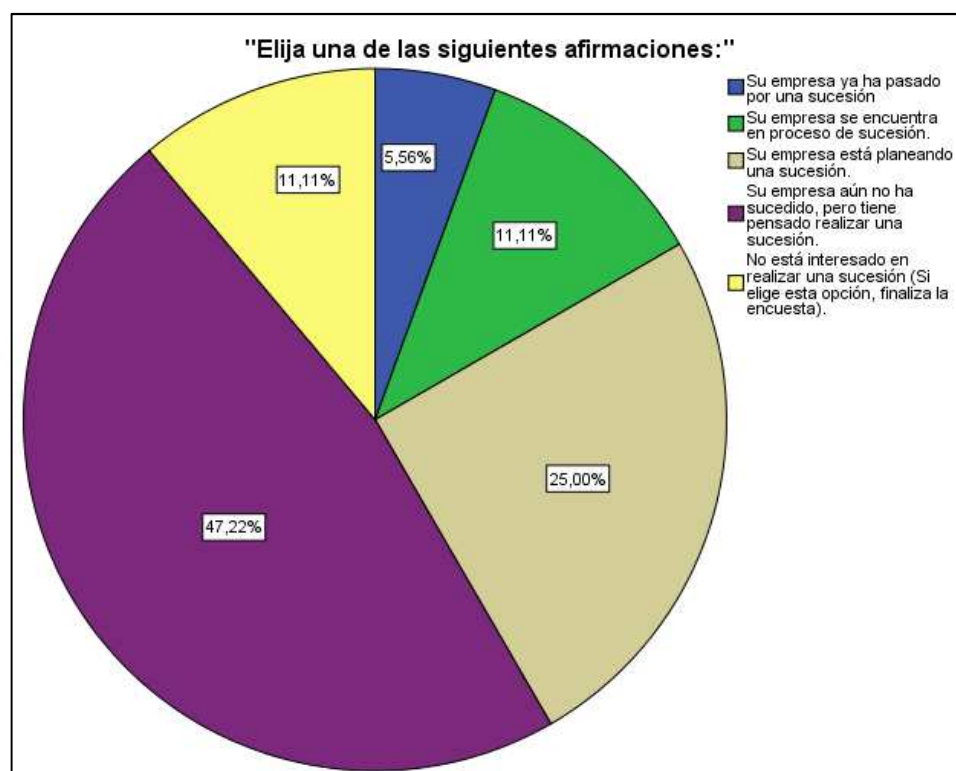


Figura 15: Sucesión en las empresas familiares

respectivamente.

La quinta pregunta fue establecida con la finalidad de determinar si la empresa a encuestar tiene idea de un proceso de sucesión. Era más difícil definir cuáles eran las empresas que ya han sucedido, y a partir de estas analizarlas. Por tal motivo se estableció esta pregunta para conocer el estado de las empresas en relación a la sucesión.

Como se observa en la figura 15, los resultados mostraron que un 47,2% de las empresas no han sucedido, pero tienen pensado realizar una

sucesión. Un 25% de las empresas están planeando una sucesión. Por otro lado, existe una igualdad en porcentajes entre las empresas que se encuentran en proceso de sucesión y las empresas que no están interesadas en realizar una sucesión, representadas cada una con 11%. Finalmente, se demostró que solo 2 empresas ya han pasado por una sucesión, siendo un 5,6%.

En esta pregunta, si la respuesta iba dirigida a la afirmación sobre si está interesado en realizar una sucesión, se daba por terminada la encuesta. Esta afirmación fue elegida por 4 empresas, de tal manera, que ahora se trabajaría con solo 32 empresas hasta el final.

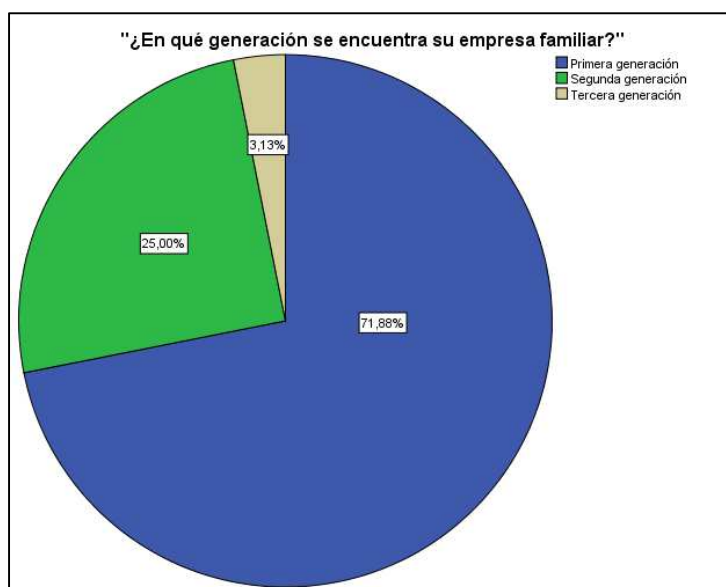


Figura 16: Cambio generacional de las empresas familiares

De acuerdo con la pregunta seis establecida para conocer en que generación se encuentra la mayoría de las empresas se demostró que un 71,9% de las empresas, es decir más de la mitad están en la primera generación. Las empresas que se encuentran en la segunda generación fueron 8, representando un 25% del total. Solo una empresa se encuentra en la tercera generación.

Se puede notar en la figura 16 que la primera generación sigue teniendo mayor relevancia en las organizaciones de orden familiar. Sin

embargo, no hubo existencia de empresas familiares que hayan llegado a una cuarta generación.

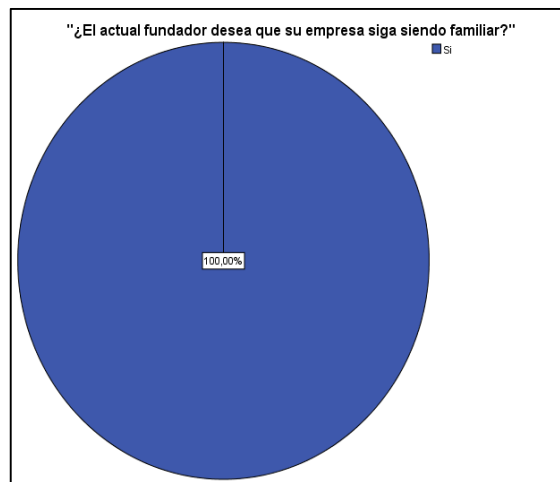


Figura 17: ¿El fundador desea que su empresa sea familiar?

La pregunta número 7 fue establecida para conocer sobre el interés del fundador o predecesor en relación a que la empresa siga siendo familiar o no. De acuerdo a la figura 17, en todas las empresas familiares, un 100%, el fundador desea que la empresa siga siendo familiar. Además de que contamos que 32 de las 40 empresas están dispuestos a pasar por una sucesión. En otras palabras, en esta pregunta se comprueba, una vez más, si el predecesor está dispuesto a suceder algún día, y que quien se encargue de la empresa sea a un miembro de su familia.

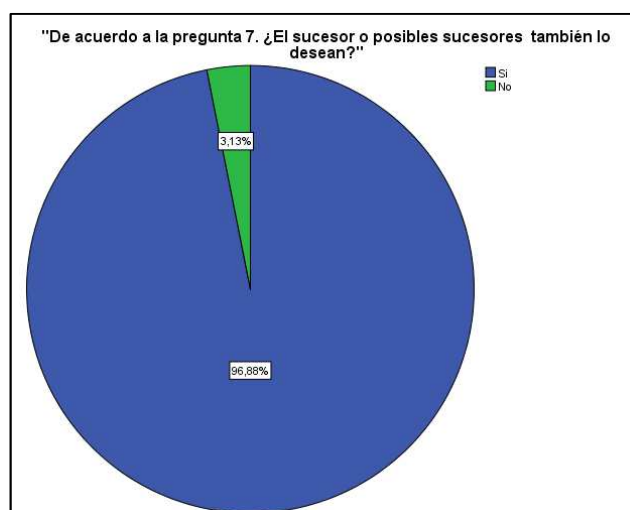


Figura 18: ¿El sucesor o posibles sucesores desean que la empresa sea familiar?

La pregunta ocho es muy parecida a la anterior con la diferencia que se pretende evidenciar el interés del sucesor con respecto a si desea que la empresa siga siendo familiar. Como se observa en la figura 18, gran parte de los sucesores están dispuestos a que la empresa siga siendo familiar, representando un 96,9%. Sin embargo, solo en una empresa se pudo notar el desinterés del sucesor en la empresa, admitiendo que realmente no le gustaría seguir con la empresa de la familia.

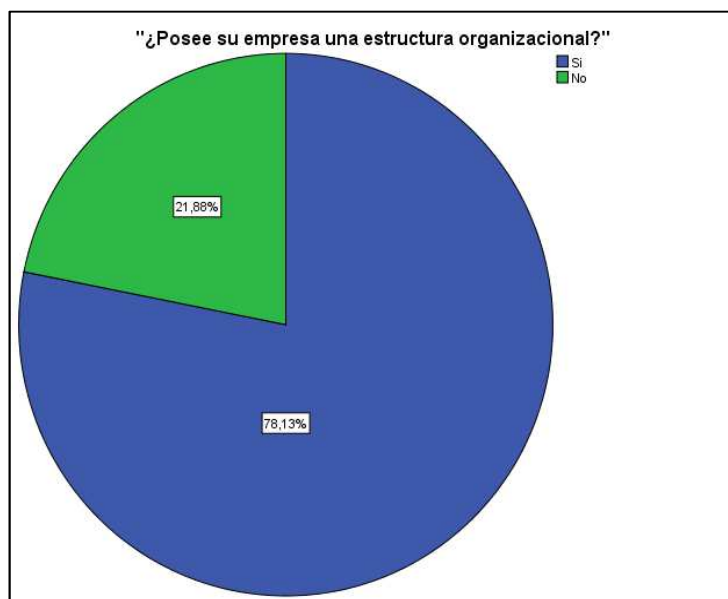


Figura 19: ¿Posee su empresa una estructura organizacional?

La novena pregunta estuvo relacionada con la estructura organizacional, ya que esta ayuda a determinar la posible sucesión en la dirección en las empresas familiares. De acuerdo a la figura 19, un 78,1% respondió que sí tienen una estructura organizacional. Sin embargo, un 21,9% respondieron no contar con una estructura organizacional, ya que en comentarios anexos a la respuesta afirmaban que para ellos “no era tan importante”.

Tablas Cruzadas

Los análisis de los resultados obtenidos de las encuestas se realizaron a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics 22.0, en donde, en primera instancia se lo uso para la realización de tablas de frecuencias y gráficos circulares para una mejor comprensión de los valores. Igualmente, con la ayuda de este programa se realizaron análisis de los estadísticos descriptivos a través de tablas cruzadas para determinar una relación entre las preguntas.

Consideramos como más importante el estudio de la edad del fundador, el tamaño de la empresa, el sector económico, la dimensión de la empresa familiar, la postura frente a la sucesión y la generación de la empresa familiar. A continuación, se presenta las tablas cruzadas respectivas a analizar. El orden de análisis de tabla y explicación.

Tabla 9: "¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa)"**"Sucesión"* tabulación cruzada

	"Elija una de las siguientes afirmaciones:"					Total	
	Su empresa ya ha pasado por una sucesión	Su empresa se encuentra en proceso de sucesión.	Su empresa está planeando una sucesión.	Su empresa aún no ha sucedido, pero tiene pensado realizar una sucesión.	No está interesado en realizar una sucesión (Si elige esta opción, finaliza la encuesta).		
"¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa)"	30 a 40 años	2	1	1	3	1	8
	41 a 50 años	0	1	0	3	3	7
	51 a 60 años	0	1	4	6	0	11
	61 o más	0	1	4	5	0	10
Total		2	4	9	17	4	36

De acuerdo con la tabla mostrada anteriormente, se puede demostrar las fases de una sucesión y la edad del fundador. En los resultados se encontró que los empresarios de entre 30 y 40 años de edad aun no suceden, pero lo harán en algún momento debido a su "corta" edad en la empresa, así mismo ya han pasado por una sucesión debido a que estos son ya la segunda generación. Se pudo notar también la resistencia que tienen los empresarios ecuatorianos ante una sucesión, debido a que ya tienen la edad destinada a suceder y a retirarse, pero ellos aún no suceden y solo tienen una idea de sucesión en un futuro.

Tabla 10: "¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa)"* "¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?" Tabulación cruzada

		"¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?"			Total
		Primera generación	Segunda generación	Tercera generación	
"¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa)"	30 a 40 años	4	3	0	7
	41 a 50 años	3	0	1	4
	51 a 60 años	9	2	0	11
	61 o más	7	3	0	10
Total		23	8	1	32

La tabla muestra la edad de los empresarios y la generación en la que se encuentran. Se observó que los empresarios más jóvenes de 30 a 40 años de edad se encuentran en la primera y segunda generación, debido a que son fundadores jóvenes o que ya han sucedido. Los rangos de edad entre los 51 años de edad y mayor a los 61 tienen resistencia a la sucesión, ya que aún se encuentran en la primera generación, y de acuerdo a la literatura a esa edad el empresario debe estar preparando o traspasando el mando al sucesor.

Tabla 11: "Tamaño de la empresa"* "¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?" Tabulación cruzada

		"¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?"					Total
		Existen familiares trabajando en su empresa, exceptuando cargos directivos	Existen familiares en los cargos directivos de la empresa.	El directorio de la empresa está conformado solo por miembros de la familia.	Existen miembros de la familia que invierten directamente en la empresa con otorgación de poder.	La empresa fue dada por herencia	
"Tamaño de la empresa"	Microempresa	4	6	2	0	0	12
	Pequeña Empresa	3	3	1	1	0	8
	Mediana Empresa	0	3	1	1	0	5
	Grande Empresa	1	4	5	0	1	11
	Total	8	16	9	2	1	36

En la tabla anterior se puede demostrar que dentro de las microempresas y medianas empresas familiares en su mayoría se caracterizan por ser de dimensión dirección, es decir, que existen familiares en los cargos directivos de la empresa. En las pequeñas empresas, pueden ser de dimensión trabajo y dirección, por la participación de trabajadores en la empresa y a su vez en cargos directivos. Por otro lado, en las grandes

empresas es de dimensión gobierno porque el directorio de la empresa está conformado solo por miembros de la familia.

Tabla 12: *Tamaño de la empresa*****"Sucesión:" tabulación cruzada*

		"Elija una de las siguientes afirmaciones:"					Total
		Su empresa ya ha pasado por una sucesión	Su empresa se encuentra en proceso de sucesión.	Su empresa está planeando una sucesión.	Su empresa aún no ha sucedido, pero tiene pensado realizar una sucesión.	No está interesado en realizar una sucesión (Si elige esta opción, finaliza la encuesta).	
"Tamaño de la empresa"	Microempresa	1	0	0	9	2	12
	Pequeña Empresa	0	0	6	2	0	8
	Mediana Empresa	1	1	1	2	0	5
	Grande Empresa	0	3	2	4	2	11
Total		2	4	9	17	4	36

Dentro de las microempresas se puede evidenciar como en su mayoría no han sucedido, pero tienen en algún momento pensado a realizar una sucesión. Por otro lado, en las pequeñas empresas mayormente se encuentran planeando una sucesión. Respecto a las medianas empresas varía su postura con respecto a una sucesión, ya han sucedido, se encuentran en proceso de sucesión, planean una sucesión, piensan a futuro realizar una. Finalmente, las grandes empresas, las cuales cuentan con procesos y políticas más formales, se encuentran en proceso de sucesión, es decir, existe la formación de sucesores al puesto. Sin embargo, que al igual que las microempresas algunas consideran no estar interesados en una sucesión.

Tabla 13: *"Sector económico de la empresa"*****¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?" Tabulación cruzada*

		"¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?"					Total
		Existen familiares trabajando en su empresa, exceptuando cargos directivos	Existen familiares en los cargos directivos de la empresa.	El directorio de la empresa está conformado solo por miembros de la familia.	Existen miembros de la familia que invierten directamente en la empresa con otorgación de poder.	La empresa fue dada por herencia	
"Sector económico de la empresa"	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	0	1	1	0	0	2
	Comercio al por mayor y al por menor	4	8	5	1	1	19

Industrias manufactureras	0	2	1	0	0	3
Servicios profesionales	4	1	1	1	0	7
Construcción	0	1	0	0	0	1
Otra	0	3	1	0	0	4
Total	8	16	9	2	1	36

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar que la mayoría de las empresas familiares dedicadas al comercio son de todas las dimensiones, sin embargo, sobre sale la de dirección, lo mismo ocurre con las empresas manufactureras. Por otro lado, las empresas de servicios profesionales mayormente son de dimensión de trabajo familiar.

Tabla 14: Sector económico de la empresa "Sucesión" tabulación cruzada

	"Elija una de las siguientes afirmaciones:"					Total
	Su empresa ya ha pasado por una sucesión	Su empresa se encuentra en proceso de sucesión.	Su empresa está planeando una sucesión.	Su empresa aún no ha sucedido, pero tiene pensado realizar una sucesión.	No está interesado en realizar una sucesión (Si elige esta opción, finaliza la encuesta).	
"Sector económico de la empresa" Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1	0	0	1	0	2
Comercio al por mayor y al por menor	0	1	7	9	2	19
Industrias manufactureras	0	2	0	1	0	3
Servicios profesionales	0	0	1	4	2	7
Construcción	0	0	1	0	0	1
Otra	1	1	0	2	0	4
Total	2	4	9	17	4	36

La descripción de la tabla anterior está basada en la relación que tiene el sector económico con la sucesión. El valor más representativo de las empresas familiares con un estado de que no han sucedido, pero que tiene pensado hacer una sucesión alguna vez, se encuentra en el sector del comercio al por mayor y al por menor, al igual que los servicios profesionales. Las empresas familiares que ya han sucedido se encontraron en el sector de agricultura y en otra sectorización.

Tabla 15: Resultados de las entrevistas

Criterios de Análisis	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Experiencia del gerente con empresa familiar	Complicadas en su gestión debido a los dos sistemas que la involucran: la familia y la empresa. Recomienda no enfocarse en un solo sector económico y tamaño de empresa debido a la calidad de información.	La mayoría de las empresas familiares empezaron con emprendimientos pequeños. El estudio y análisis de una empresa familiar es extenso por sus dimensiones y sistemas que abarca. Una empresa familiar puede darse por aportaciones de capital o que los trabajadores sean familia.	Está en contra de las empresas familiares por los diversos conflictos que se existen en la familia y que se ven reflejados en la empresa. Considera que no existe un crecimiento profesional o equidad en las oportunidades a los demás trabajadores de la empresa.	Una empresa familiar puede darse por la creación de la empresa entre una pareja. Esta empresa es familiar por su constitución y por la participación de hijos, yernos y nueras en las actividades.	Es una empresa familiar debido a que tiene hijos trabajando en la organización. Le gusta las empresas debido a la confianza que existe entre el equipo de trabajo. Sin embargo, la empresa es de carácter conservador y se tiene la mentalidad que la empresa cierra sus actividades cuando la fundadora ya pueda seguir trabajando.
Postura con respecto a la Sucesión de empresa	Recalca la importancia de un protocolo familiar donde se establezcan las políticas y normas de la empresa. Existen tres tipos de dimensiones en la sucesión: la propiedad, la dirección y el gobierno. La sucesión puede ser realizada dependiendo de la edad del fundador y de la empresa, perfil, formación y reputación del sucesor, y liderazgo.	Pocas son las empresas que realizan una sucesión debido a que los dueños lo consideran no relevante por el momento una sucesión. El gerente sugiere que esta investigación analice empresas familiares que tengan mayor a 20 años, las cuales ya estén bien establecidas y el fundador ya tenga la edad suficiente para suceder.	El gerente está en contra de una sucesión. El gerente considera que la empresa debe darse a la persona capaz e interesada en la empresa. Sin embargo, considera que la sucesión no es algo prioritario, ya que no garantiza el éxito de una empresa. Considera que con respecto a la cultura ecuatoriana, sería bueno que se implementara una legislación que obligue a las empresas familiares realizar una sucesión a determinado tiempo.	La sucesión de una empresa no necesariamente debe ser planeada. En el caso de esta empresa se dio por la muerte del fundador. La esposa del dueño del negocio asumió el cargo, a pesar de que tiene 78 años. La formación e interés en la empresa de la hija permite que sea la candidata más apta para el puesto como presidenta.	La fundadora tiene 92 años y quiere permanecer hasta lo último en el puesto. La empresa tiene más de 30 años de constitución, sin embargo, sigue siendo una microempresa. Existen hijos en la empresa, pero la dueña aclara que ninguno de ellos está preparado para asumir el cargo.
Nivel de entendimiento en gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento dentro de una empresa familiar se da por la presencia de hijos en actividades diarias con sus padres. Asimismo, puede darse a través de la empresa, la familia y propiedad. Una gestión del conocimiento en la sucesión se da mediante un plan de sucesión, la implicación del predecesor en la formación del sucesor, el compartir conocimientos relacionado a la empresa y la innovación.	La gestión del conocimiento es evidente en los procesos innovadores que tiene la empresa. La capacidad que tiene el predecesor de formar al sucesor. Y de igual manera, que el sucesor pueda contribuir con nuevos conocimientos. Es normal que en las empresas se expliquen y apliquen nuevos productos, servicios y/o procesos para incrementar la productividad y rentabilidad.	Es necesario que se analice la cultura de Ecuador con respecto al conocimiento, debido a que existen malas prácticas dentro de una empresa, por lo tanto, no se transfiere información útil. Además de que considera que en Ecuador la G.C puede ser bloqueada por la resistencia de los trabajadores a nuevas prácticas o procesos, y querer conservar lo tradicional.	La gestión del conocimiento está presente año a año debido a la aplicación de nuevas técnicas de confección, innovación en maquinarias y capacitaciones a los empleados. La persona con mayor experiencia siempre se encarga de transferir los nuevos conocimientos a los demás para mejorar la productividad.	La fundadora de la empresa prefiere mantener lo tradicional en su empresa al momento de ofrecer su producto y dar un buen servicio. Existe resistencia en los trabajadores al acoplarse a lo antiguo y dejar a un lado sus ideas innovadoras. El sucesor no ha tenido la suficiente transmisión de conocimientos, debido a la desconfianza de la fundadora.

CAPÍTULO III

Modelo Estadístico

Para el análisis de las variables de la sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento se evaluó las afirmaciones desde la 10 hasta la 29, medidas a través de la escala de Likert correspondientes a ítems que permiten correlacionar las variables de la sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento.

Se utilizó el Análisis de Componentes Principales (ACP) que como se había explicado anteriormente ayuda a demostrar que variables influyen y valen en el estudio, reduciendo el número de todas las afirmaciones presentes. El análisis está explicado en cuatro fases: (a) matriz de correlaciones, (b) selección de factores, (c) análisis factorial y (d) la interpretación de los factores. Además de que se realizó la prueba de Káiser-Meyer-Olkin (KMO) y Bartlett para determinar la correlación y el grado de significancia de los datos.

El modelo estadístico aplicado en la presente investigación es el índice de Káiser-Meyer-Olkin. De acuerdo con Montoya (2007), este índice “mide la adecuación de la muestra. Indica qué tan apropiado es aplicar el Análisis Factorial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo” (p. 283).

Tabla 16: *Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,822
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	375,726
	gl	91
	Sig.	,0028

Como se observa en la tabla 16 de la prueba de KMO y Bartlett, el valor de 0,822 en la medida Káiser-Meyer-Olkin significa que existe una

buena correlación. Asimismo, el valor de 0,0028, representando el test de esfericidad de Barlett, que no pasa al 0,005 muestra que los datos son significantes y con mayor fiabilidad. De esta manera, se afirma la hipótesis de que la gestión del conocimiento si influye en la sucesión en la dirección de las empresas familiares ecuatorianas.

Tabla 17: *Comunidades*

	Inicial	Extracción
"El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro y fuera de la empresa:"	1,000	,720
"El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar:"	1,000	,469
"El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento:"	1,000	,713
"Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor:"	1,000	,637
"El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa:"	1,000	,739
"El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.:"	1,000	,735
"El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores:"	1,000	,841
"El sucesor genera o participa en proyectos de emprendimiento:"	1,000	,614
"El sucesor tiene un buen comportamiento financiero"	1,000	,852
"El sucesor ejerce poder en la toma de decisiones"	1,000	,692
"El sucesor posee las características necesarias establecidas por la empresa"	1,000	,712
"El sucesor ha tenido conflictos dentro de la familia y/o empresa"	1,000	,520
"El sucesor muestra responsabilidad en sus tareas"	1,000	,871
"El sucesor transmite confianza y liderazgo en la toma de decisiones"	1,000	,897

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 18: *Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,950	49,641	49,641	6,950	49,641	49,641
2	1,644	11,743	61,383	1,644	11,743	61,383
3	1,417	10,119	71,502	1,417	10,119	71,502
4	,925	6,605	78,107			
5	,858	6,127	84,234			
6	,588	4,201	88,435			
7	,422	3,015	91,450			
8	,319	2,277	93,727			
9	,302	2,159	95,886			
10	,254	1,812	97,698			
11	,179	1,281	98,979			

12	,109	,777	99,755		
13	,023	,162	99,917		
14	,012	,083	100,000		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 19: *Matriz de componente*

	Componente		
	1	2	3
"El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro y fuera de la empresa:"	,842	,006	,104
"El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar:"	,005	-,056	,682
"El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento:"	,843	-,041	-,019
"Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor:"	,306	,444	,588
"El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa:"	,763	,242	,313
"El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.:"	,782	,236	,260
"El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores:"	,218	,867	-,204
"El sucesor genera o participa en proyectos de emprendimiento:"	,711	-,303	,129
"El sucesor tiene un buen comportamiento financiero"	,899	-,202	,044
"El sucesor ejerce poder en la toma de decisiones"	,675	-,479	-,084
"El sucesor posee las características necesarias establecidas por la empresa"	,772	-,341	-,020
"El sucesor ha tenido conflictos dentro de la familia y/o empresa"	-,719	,049	,034
"El sucesor muestra responsabilidad en sus tareas"	,802	,227	-,420
"El sucesor transmite confianza y liderazgo en la toma de decisiones"	,818	,211	-,428

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

La tabla 17 es referente a las comunidades o **matriz de correlaciones** de cada una de las variables de estudio del cuestionario. Estas son analizadas de manera de que mientras más cercanos a 1 sean los resultados, son mejores. Se escogieron los valores de 0,6 a 1, para determinar las variables más influyeron en el estudio. La matriz mostrara si "Existe información redundante y, por tanto, pocos factores explicarán gran parte de la variabilidad total" (Terrádez, s.f, pág. 2).

Las afirmaciones más influyentes fueron: *"El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores"*, *"El sucesor tiene un buen comportamiento financiero"*, *"El sucesor muestra responsabilidad en sus tareas"* y *"El sucesor transmite confianza y liderazgo en la toma de decisiones"*, ya que son valores estuvieron entre los 0,800.

Por otro lado, la afirmación con menor influencia fue "*El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar*" con 0,469. A pesar de que la afirmación "*El sucesor ha tenido conflictos dentro de la familia y/o empresa*" muestra un valor menor a 0,6 sigue influyendo en el estudio, pero menor proporción.

De acuerdo con la tabla 18 que explica **la varianza total explicada** se analiza en función a tres componentes. Donde la primera simulación tuvo una aceptación, la cual fue positiva; posteriormente, se volvió a correr el modelo para determinar si estaba correcto, de igual manera, quedo bien el modelo. El último se lo realiza para una confirmación.

En **la matriz factorial**, ver tabla 19, las preguntas que fallan son las marcadas con color rojo: "Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor" y "El sucesor ejerce poder en la toma de decisiones".

Según los resultados obtenidos del análisis tenemos que **la interpretación** está en base a la relación de la matriz de componentes con la matriz de factores, para conocer que preguntas pasaron y cuales han fallado determinando así cuales poseen mayor correlación.

El estudio indica que las preguntas relacionadas a la implicación del predecesor en la formación del sucesor, el perfil y la reputación sucesor tienen relevancia porque Ecuador como país en vías de desarrollo aun considera que la empresa debe ser direccionada por alguien que inspire confianza para todos los miembros, que sea responsable en cada una de las tareas y sin problemas financieros, de tal manera, que permita garantizar la continuidad de la empresa, y no en la venta y/o muerte de la misma. A pesar de esto, la cultura ecuatoriana en empresas familiares se relaciona con la supervisión del predecesor en cada paso dado por el sucesor, sin importar la edad del predecesor y tiempo laborado en la empresa.

Las preguntas relacionadas al compartir información dentro de la empresa y la innovación no aparecen dentro del estudio, ya que en el

análisis determinó que no son significativas dentro del proceso de sucesión, ya que estas van dirigidas a la empresa, por lo tanto, el sistema los elimina.

Las preguntas marcadas con rojo en el análisis factorial, “¿Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor?” y “¿El sucesor ejerce poder en la toma de decisiones?”; no son muy relevantes debido a nuestra cultura ecuatoriana. Ya que se supone que el posible sucesor cuente con formación y experiencia profesional, por tanto, el predecesor no será la única persona de enseñarle todo. Por otro lado, la toma de decisiones muchas veces sigue siendo en conjunto no importa la edad que tenga el predecesor ecuatoriano, este seguirá siendo participe en decisiones de la empresa.

Es importante recalcar que las teorías, conceptos, estudios y análisis de estos temas han sido desarrollados en economías más grandes y desarrolladas como Estados Unidos y España. Por tal motivo, de acuerdo con el gerente de Auto lasa, Ecuador no está del todo preparado para acciones como la enseñanza y transferencia de buenas prácticas, procesos o experiencias por parte de los predecesores.

Capítulo IV

Conclusiones

Las empresas familiares pueden ser definidas y caracterizadas por criterios de: (a) propiedad, (b) control, (c) implicación familiar, (d) continuidad, (e) relevo generacional, y (f) autopercepción. Asimismo, las empresas familiares pueden estar presentes en cualquier organización independientemente de su tamaño, micro, pequeña, mediana o grande. Asimismo, no hay un solo sector económico donde no aparezcan, desde actividades tradicionales como la agricultura y el comercio al por menor y al por mayor, hasta las de minas y petróleos. En Ecuador, aún existen pocos estudios en base a empresas familiares y todo lo relacionado a ellas, como la sucesión.

Las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) familiares aún no se encuentran en el proceso de sucesión, pero si piensan en algún momento suceder, aunque para ellos no es tan importante ya que están más enfocados al crecimiento de la empresa. Por otro lado, las medianas empresas familiares ya han sucedido o se encuentran en proceso de sucesión, para estas no es necesario tener un plan de sucesión. Por el contrario, las grandes empresas cuentan con plan de sucesión y su tiempo en el proceso de sucesión es un poco más prologando. Sin embargo, una de las grandes empresas entrevistadas determino que es mejor vender la empresa y que siga en sus actividades, pero ya no en manos de la familia, sino de terceros.

La fecha de constitución y la edad del empresario en Ecuador no son relevantes al momento de realizar una sucesión, ya que hay empresas que se encuentran en segunda generación. Sin embargo, no significa que hayan sucedido por decisión propia del predecesor, sino más bien porque este murió, enfermó estableció la empresa a mayor edad, y le toco a la familia asumir el puesto el cargo. Una de las razones de pocas sucesiones es por el

bajo grado de interés en realizar una sucesión. La cultura ecuatoriana no tiene visión respecto a problemas futuros.

La gestión del conocimiento (G.C.) existe en toda empresa, sin importar el tamaño y sector económico en la que se desenvuelva. Sin embargo, se concuerda con los autores Solís, Mena y Lara de que en las PYMES no es muy aprovechada la G.C. debido al poco desarrollo de nuevos conocimientos y que cada individuo se encarga de capacitarse y auto educarse, y muchas veces el conocimiento es desarrollado por experiencias que por profesionalización. En las grandes empresas si se desempeñan de mejor manera.

La gestión del conocimiento existe en las empresas familiares, no tanto en el ámbito de sucesiones, sino más bien en la productividad y competitividad de la organización. A pesar de esto, muchas de las empresas familiares establecieron estar de acuerdo a la aplicación de la gestión del conocimiento en la sucesión para un mejor desempeño del sucesor, además de generar buenas prácticas y procesos al interior de la organización.

En las MIPYMES, no se da mucho la G.C. ya que para el fundador representa dejar a un lado lo tradicional y esencial de la empresa. Por esta razón, en las entrevistas, algunos empresarios expresaron que Ecuador aún no está lo suficientemente preparado para transferir conocimientos, una es por la resistencia al cambio y mejoras, y la segunda, de que no existen suficientes buenas prácticas empresariales que aumenten los niveles de desempeño.

De acuerdo al modelo estadístico de Análisis de Componentes Principales y la prueba de KMO y Bartlett, se estableció que si existe una correlación muy buena y significativa entre la sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento. Aceptando así la hipótesis planteada.

Además, se determinó que los componentes más influyentes son los relacionados a la implicación del predecesor en la formación del sucesor, el perfil y la reputación del sucesor. Sin embargo, uno de los componentes

relacionados a los aspectos y formación del sucesor no es significativo al momento de analizar una gestión del conocimiento en la sucesión. El otro componente que es si el sucesor ejerce poder de decisión ligado a la reputación del sucesor, tampoco es muy significativo, pero igual pasa el rango estadístico establecido.

Los componentes conectados al compartir conocimiento y la innovación fueron eliminados por el sistema debido a la poca relación que tenían con la sucesión. En otras palabras, si existe gestión del conocimiento en las empresas a través de mejores prácticas, transferencia de información a todos los empleados, importancia de la I+D y la introducción de nuevos productos y servicios. Pero no estaban ligadas al proceso de sucesión.

Recomendaciones

Analizar el comportamiento de las empresas familiares respecto a una sucesión en los sectores de: comercio al por mayor y al por menor, y manufactureras, ya que demostraron estar en proceso de sucesión. Además de que existe mayor influencia de ese sector en la economía y empresas familiares.

Debido a que las grandes empresas presentan mejor entorno para analizar la sucesión y que cuentan con una estructura organizacional más formal, se recomienda que se estudien los problemas presentes en un proceso de sucesión en este tamaño de empresa.

Establecer otros factores más para determinar si una empresa ya está pasando por una sucesión o ya paso por una sucesión en nuestro país, ya que la edad de constitución de la empresa y la edad del fundador no fueron de mucha ayuda. Las teorías y conceptos funcionan de mejor manera en países más desarrollados como Estados Unidos.

A futuras investigaciones se recomienda a investigar la cultura ecuatoriana entorno a las empresas familiares, ya que no hay mucha investigación de base y es necesario partir desde ahí para la creación de nuevos modelos acoplados a países en vías de desarrollo.

Asimismo, se propone que en futuros estudios se analice con mayor profundidad el comportamiento del predecesor en relación a la formación profesional, la reputación y el perfil del sucesor.

Referencias

- Abiti, E., & Ocejo, X. (2004). *La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*. Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Administración de Empresas. Escuela de Negocios., Cholula, Puebla, México. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf
- Aguilar-Barojas, S. (enero-agosto de 2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11(1-2), 333-338. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Arzola, M., & Sifontes, J. (2010). Modelo para la gestión de conocimiento en el sector de consultoría independiente. *Revista Espacios*, 31(4). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a10v31n04/10310421.html>
- Bañegil, T., Barroso, A., & Tato, J. (23 de noviembre de 2011). Gestión profesional, emprendimiento y alianzas para la continuidad de la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41. Obtenido de www.revistadeempresafamiliar.uma.es
- Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (enero de 2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. *Economía Industrial*, 388, 129-136. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/272086798_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_ESPIRITU_EMPRENDEDOR_E_INNOVACION_EN_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES
- Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1).

- Barroso, A. (2013). *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares*. Badajoz, España: Universidad de Extremadura.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (enero-junio de 2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Revista de Investigación*(109), 62-69. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214005.pdf>
- Bracci, E. (2008). Un marco de conocimiento para entender el proceso de sucesión de pequeños negocios familiares. *IUP Journal of Knowledge Management*.
- Bueno, E. (2004). Fundamentos Epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: Desarrollo, Medición y Gestión de Intangibles. *Economía Industrial*, 357, 13-26.
- Cabrera, M., & Martín, J. (s.f). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor. (J. Ayala Calvo, Ed.) *Conocimiento, innovación y emprendedores*, 1258-1275.
- Camisón, C. (2014). *Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, Valencia.
- Carbajo, F., & Pindado, J. (s.f). *Fundación General de la Universidad de Salamanca*. Obtenido de El proceso de sucesión en la dirección y gobierno en la empresa familiar: <https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1307-el-proceso-de-sucesion-en-la-direccion-y-gobierno-en-la-empresa-familiar>
- Cátedra de Empresa Familiar del IESE. (2007). El proceso de sucesión en la empresa familiar. *Expansión*. Obtenido de https://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

- Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. (31 de July de 2015). La difusión de la gestión del conocimiento en las PYMES: Un escenario en evolución. (M. A. Rosen, Ed.) *Sustainability Magazine*(7). doi:10.3390/su70810210
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Capacidades dinámicas y creación de valor transgeneracional en empresas familiares: el papel de la cultura organizacional. *International Small Business Journal*, 28(5).
- Contreras, F., & Tito, P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas* (Primera ed.). Lima, Peru: Universidad Maria Auxiliadora. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>
- Coronel, D., & Gachet, G. (2013). *Empresas Familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las Organizaciones Manejan lo que Saben*.
- Deloitte Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Mexico.
- Diario El Comercio. (4 de julio de 2015). Diez datos clave de la empresa familiar. *Diario "El Comercio"*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>
- Diario El Telégrafo. (5 de junio de 2015). La empresa con más ingresos en 2013 es de propiedad familiar. *Diario El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-empresa-con-mas-ingresos-en-2013-es-de-propiedad-familiar>

- Diario El Telégrafo. (17 de mayo de 2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. (R. Economía, Ed.) *El Telégrafo*, pág. 2. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Diario El Telégrafo. (28 de noviembre de 2017). En el país, el 90,5% de empresas son familiares. (R. Economía, Ed.) *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares>
- DIEE. (2016). *DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2016*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1 de june de 1991). ¿Son las empresas familiares realmente diferentes? . *Family Business Review*, 4(2). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- EKOS Negocios. (26 de julio de 2016). *Empresas familiares, escenario de constante aprendizaje*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7896>
- Endres, M., Endres, S., Chowdhury, S., & Alam, I. (2007). Intercambio de conocimiento tácito, teoría de la autoeficacia y aplicación a la comunidad Open Source. *Journal of Knowledge Management*, 11(3).
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (1 de september de 2006). Determinantes de la longevidad y el éxito en las empresas familiares

Libanesas. *Family Business Review*, 19(3).
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00071.x>

Filbeck, G., & Lee, S. (1 de september de 2000). Técnicas de gestión financiera en las empresas familiares. *Family Business Review*, 13(3).
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00201.x>

Flores-Ortiz, M., & Vega-López, A. (2014). FACTORES CLAVES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL EN TIJUANA, B.C., MÉXICO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS RIAF*, 7(7), 91-110.

Galarza, W. (julio de 2018). Experiencia en Empresas Familiares. (D. Alfonso, Entrevistador)

Gallo, M. (1 de julio de 2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, VII(2), 241-258. Obtenido de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipolog%C3%ADas%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf>

García, V., Jericó, P., & Salmador, P. (1999). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

González, F., & Navas, W. (29 de abril de 2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del conocimiento*, 2(4), 45-56.

Grant, R. (1991). La teoría basada en los recursos de la ventaja competitiva: Implicaciones para la formulación estratégica. *California Management Review*.

Guinjoan, M., & Llaurador, J. (2009). *Una guía para pymes familiares y autónomos. 50 Respuestas a 49 dudas sobre la sucesión* (Primera ed.). Madrid, España: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.

- Gura, T. (7 de junio de 2015). Thomas Gura: Pocas empresas familiares sobreviven. (R. Lideres, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html>
- Henríquez, E., & Zepeda, M. (2003). Preparación de un proyecto de investigación. *Ciencia y Enfermería IX*, 23-28.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Icaza, D. P., & Yance, C. L. (marzo de 2015). Planes de sucesión y continuidad de las empresas familiares del Cantón Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/sucesion.html>
- Indacochea, A. (s.f). La sucesión en la empresa familiar. (Empresarial, Ed.) *MIPYMES*, 31-32.
- Ireland, R., & Hitt, M. (1999). Achieving and mainting strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Iturralde, R. (2015). *La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Marcelino, M., Baldazo, F. A., & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar. *Pensamiento y gestión*, 33, 125-139. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a06.pdf>
- Martínez, E. (2003). *Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES*. Zamudio.
- Mejía, M., & Colín, M. (2 de junio de 2013). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y PROPUESTA PARA SU OBSERVACIÓN. *Desarrollo Gerencial*, 5(1), 145-170.

- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12), 506-531.
- Miller, D., & Le-Breton, I. (2005). *Administración a largo plazo: Lecciones en ventaja competitiva de grandes empresas familiares*. Cambridge.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). La visión basada en los recursos de la empresa en dos entornos: Los estudios cinematográficos de Hollywood de 1936 a 1965. *Academy of Management Journal*, 3(3), págs. 519-543.
- Montoya, O. (2007). *Aplicación del análisis Factorial a la Investigación de Mercados. Caso de Estudio*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Nagles, N. (septiembre-diciembre de 2007). LA GESTIÓN DL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 77-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>
- Navarro, K. (enero-abril de 2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 14(1), 30-45. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673004.pdf>
- Nonaka, & Takeuchi. (1995). *Teoría de la creación del conocimiento organizacional*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- Ordóñez, P., & Perreño, J. (2005). Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 165-177.

- Peluffo, M. B., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Pérez, A., & Gisbert, V. (2 de abril de 2012a). LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA. ANÁLISIS DE CASOS. *Revista de Investigación 3Ciencias*. Obtenido de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/105>
- Pérez, A., & Gisbert, V. (2 de mayo de 2012b). PROBLEMÁTICAS EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: PROBLEMATIC IN THE FAMILY BUSINESS SUCCESSION. (S. Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *Revista de investigación 3ciencias*, 1-2.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Ramírez, D., & Macías, V. (10 de septiembre de 2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*, 33(1), 9-32.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*(37), 25-39. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
- Romero, L. (8 de mayo-agosto de 2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*(57), 131-142. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/206/20605708/>
- Rufino, S. R. (29 de abril de 2010). Los cambios generacionales. 3. (D. ABC, Entrevistador)
- Ruiz, M., Sessarego, Á., & Guzmán-Sanza, R. (11 de febrero de 2010). *A Research About of Family Firm Defintion*. Chile: Universitat de Lleida. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1551410>

- Salazar, G. (7 de agosto de 2012). *Family Business Wiki's TOWN SQUARE*.
Obtenido de ¿Cuál es el ritmo de las empresas familiares en Latinoamérica?:
<http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/tango-mambo-salsa-cu-l-es-el-ritmo-de-las-empresas-familiares-en>
- Santamaría, E., & Pico, F. (febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores. (F. d. Universidad Técnica de Ambato, Ed.) *Revista Politécnica*, 35(2), 9. Obtenido de <https://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen35/tomo2/SucesionenlasEmpresasFamiliares.pdf>
- Schumacher, A. (septiembre de 2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia. *Fundación Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/tesis/46494.pdf>
- Sharma, P. (1 de marzo de 2004). Una visión general del campo de los estudios sobre negocios familiares: Estado actual y direcciones para el futuro. *Family Business Review*, 17. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1 de march de 1997). Strategic management of the family business: Past Research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Soliz, N., Mena, V., & Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11), 70-83.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. Obtenido de http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28

Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

Suppiah, V., & Sandhu, M. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el comportamiento tácito de compartir conocimiento. *Journal of knowledge Management*, 15(3).

Terrádez, M. (s.f). *ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES* .
Secretaría de Estado de Educación y Universidades (MECD).

Timmons, J. A. (1990). *Nueva creación de empresas: Emprendimiento en la década de 1990* (Vol. 3rd edition). (I. P. Publishing, Ed.) Homewood.

UNILCO. (s.f). *Proceso de sucesión en la empresa familiar*. Universidad de Salamanca.

Universidad Técnica del Norte [UTN]. (23 de marzo de 2017). *La Importancia de la Agricultura en nuestro país*. (C. d. Agropecuaria, Productor)
Recuperado el 2018, de
<http://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091>

Vara-Horna, A. (2012). *Desde la Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

Vásquez, J. (2009). *Guía practica para la Empresa Familiar*. Ecuador: IDE Business School.


Vásquez, J. (mayo de 2013). Algunas Recetas para el Éxito de las Empresas Familiares. *Revista Económica Perspectiva*, 1-18.

Vásquez, J., & Prado, J. (abril de 2007). Análisis. Todo queda en familia. (E. d. Empresas, Ed.) *Perspectiva Revista Económica del IDE*(4), 1-12.
Obtenido de
<http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2007abril/2007abril.pdf>

- Ventura, M., Concetta, C., Melina, A., & Reina, R. (2014). KNOWLEDGE MANAGEMENT & GENERATIONAL CHANGE: THE IMPACT ON LOCAL SMALL & MEDIUM ENTERPRISE. *Piccola Impresa*(3), 63-81. doi:10.14596/pisb.181
- Warnar, P. (2012). *Negocio familiar y transferencia del conocimiento: ¿Cómo sobrevivir a la próxima generación?* Delft University of Technology.
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (junio de 2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zárraga, C., & Bonache, J. (2005). *Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado*. (Vol. 22).
- Zhang, L., Zheng, X., Li, J., Nie, G., Huo, G., & Shi, Y. (2008). Una forma de mejorar el intercambio de conocimientos desde la perspectiva del potencial del conocimiento. *Journal of Service Science and Management*, 1.

Anexos

Modelo de Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

Cuestionario para Determinar la Incidencia de la Gestión del Conocimiento en la Sucesión en la Dirección de las Empresas Familiares de Guayaquil

1. ¿Cuál es su edad?
 - 30 a 40 años
 - 41 a 50 años
 - 51 a 60 años
 - 61 o más.

2. Sector económico de la empresa:
 - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
 - Comercio al por mayor y al por menor
 - Industrias manufactureras
 - Servicios profesionales
 - Construcción
 - Inmobiliarias
 - Explotación de minas y canteras

3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?
 - Sí (Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta 4)
 - No (Si su respuesta es No, finaliza la encuesta)

4. ¿Qué dimensión tiene su empresa familiar?
 - Existen familiares trabajando en su empresa, exceptuando cargos directivos.
 - Existen familiares en los cargos directivos de la empresa.
 - El directorio de la empresa está conformado solo por miembros de la familia.
 - Existen miembros de la familia que invierten directamente en la empresa con otorgación de poder.
 - La empresa fue dada por herencia.

5. Elija una de las siguientes afirmaciones:
 - Su empresa ya ha pasado por una sucesión.
 - Su empresa se encuentra en proceso de sucesión.
 - Su empresa está planeando una sucesión.
 - Su empresa aún no ha sucedido, pero tiene pensado realizar una sucesión.
 - No está interesado en realizar una sucesión (Si elige esta opción, finaliza la encuesta).
 - No sabe cómo realizar una sucesión (Si elige esta opción, finaliza la encuesta).



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

6. ¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?
- Primera generación
 - Segunda generación
 - Tercera generación
 - Cuarta generación
7. ¿El actual fundador desea que su empresa siga siendo familiar?
- Si
 - No
8. ¿De acuerdo a la pregunta 7, los sucesores o posibles sucesores también lo desean?
- Si
 - No
9. ¿Posee su empresa una estructura organizacional?
- Si
 - No

De acuerdo a su criterio indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes proposiciones. Siendo la opción Siendo la opción 5 si está completamente de acuerdo, opción 4 de acuerdo, opción 3 opinión neutra, opinión 2 en desacuerdo o 1 si está totalmente en desacuerdo

	1	2	3	4	5
10. ASPECTOS Y FORMACIÓN DEL SUCESOR:					
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa:					
El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar:					
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento:					
11. IMPLICACIÓN DEL PREDECESOR EN LA FORMACIÓN DEL SUCESOR:					
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor:					
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa:					
El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.:					
El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores:					
12. PERFIL DEL SUCESOR					
El sucesor genera o participa en proyectos de emprendimiento:					
El sucesor tiene un buen comportamiento financiero					
Ejerce poder en la toma de decisiones					
El sucesor posee las características necesarias establecidas por la empresa					



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

13. REPUTACION DEL SUCESOR					
El sucesor ha tenido conflictos dentro de la familia y/o empresa					
El sucesor muestra responsabilidad en sus tareas					
El sucesor transmite confianza y liderazgo en la toma de decisiones					
14. COMPARTIR Y TRANSFERIR CONOCIMIENTOS					
Se comparte información que puede ser de ayuda al trabajo en equipo, de tal manera que se incremente la productividad.					
Se busca información valiosa para compartir con el grupo, como mejores prácticas con la finalidad de resolver problemas en procesos o sistemas.					
Se transfieren toda información referente al logro de objetivos de la empresa como: experiencias, técnicas, habilidades y procesos:					
15. INNOVACIÓN:					
La empresa prefiere resaltar de forma evidente la Investigación + Desarrollo.					
La empresa ha tenido cambios o mejoras en los productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa					
La empresa ha introducido nuevos productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías en los últimos 5 años					

Modelo de encuesta en línea

Es seguro | https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQL5dQu_-4pxxyrAoU7zQi15aUGrB1cPD0t8N6TVe2Isye0_-nw/viewform

Encuesta para Determinar la Incidencia de la Gestión del Conocimiento en la Sucesión en la Dirección de las Empresas Familiares de Guayaquil

Investigación Científica - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Católica Santiago de Guayaquil

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

1. ¿Cuál es su edad? (Fundador o encargado de la empresa) *

30 a 40 años

41 a 50 años

Es seguro | https://docs.google.com/forms/d/1bxcQRibD89hXInLZBgPYDYSELBC_RzKelESp6UgWhnc/edit#responses

mulario sin título

PREGUNTAS RESPUESTAS 18

18 respuestas

RESUMEN INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

Usuarios que han respondido

Enviar por correo

plasca2006@hotmail.com

davalen@gmail.com

joseph.javier369@gmail.com

giovanni30_@hotmail.com

franklineqt6019@hotmail.com

eduardoseminario@hotmail.com

f_hidalgo@gmail.com



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alfonzo Pacheco Diana Vilma**, con C.C: # 0926341041 autor/a del trabajo de titulación: **Incidencia de la Gestión del Conocimiento en el Proceso de Sucesión en la Dirección en las Empresas Familiares de la Ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, **20 de septiembre de 2018**

f. _____

Nombre: **Alfonzo Pacheco, Diana Vilma**

C.C: **0926341041**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Incidencia de la Gestión del Conocimiento en el Proceso de Sucesión en la Dirección en las Empresas Familiares de la Ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Alfonzo Pacheco, Diana Vilma		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. López Mendieta, Francisco Xavier Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Carrera de Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	DE 20 de septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS:	118
ÁREAS TEMÁTICAS:	Empresarial, economía e innovación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Empresas familiares, sucesión en la dirección, gestión del conocimiento, fundador, sucesor, análisis de componentes principales, prueba de KMO y Bartlett.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En los últimos años, la importancia de las empresas familiares dentro de la economía del Ecuador ha generado un alto grado de interés en conocer su desempeño, características, factores de éxito y fracaso, entre otros aspectos. Sin embargo, aún no existe suficiente información y/o leyes que las respalden. Uno de los problemas latentes en este tipo de organizaciones radica en dar el gran paso de la sucesión sin tomar en cuenta la gestión del conocimiento. La presente investigación utilizó una metodología de enfoque mixto, ya que se encuestó a 40 gerentes que tengan empresas familiares con más de 20 años desde su constitución, independientemente de su tamaño y sector económico. A su vez, se efectuaron cinco entrevistas a expertos en temas de empresas familiares y sucesión. La investigación tuvo alcance exploratorio, descriptivo y correlacional permitiendo así encontrar que un 47,2% de las empresas no han sucedido, pero tienen pensado realizar una sucesión, siendo en su mayoría micro y medianas empresas. Por otro lado, un 25% de las empresas están planeando una sucesión, representado mayormente por las pequeñas empresas. Un 11% se encuentran en proceso de sucesión, siendo las grandes empresas. Además, se comprobó la correlación que existe entre la sucesión en la dirección y la gestión del conocimiento en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil a través del modelo de análisis de componentes principales (ACP) y la prueba de KMO y Bartlett. Finalmente, se concluyó cuáles fueron los componentes más influyentes y menos significativos en el estudio.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	TELÉFONO: +593-99 479 1268	E-mail: diani_sihae@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	TELÉFONO: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			