



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Factores de Riesgo en la Sucesión de Empresas Familiares  
en Guayaquil**

**AUTORES:**

**Villafuerte Sánchez, Anghela Denisse  
Cuadros Arteaga, María Belén**

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

**TUTOR:**

**Econ. Chávez García, Jack Alfredo**

**Guayaquil, Ecuador**

**14 de septiembre del 2020**



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 **Villafuerte Sánchez Anghela Denisse y Cuadros Arteaga María Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en Gestión Empresarial Internacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Chávez García, Jack Alfredo**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Villafuerte Sánchez Anghela Denisse y Cuadros Arteaga María Belén**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Factores de Riesgo en la Sucesión de Empresas Familiares en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciatura 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020**

**LOS AUTORES**

---

**Villafuerte Sánchez Anghela Denisse**

---

**Cuadros Arteaga María Belén**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

**Nosotras, Villafuerte Sánchez Anghela Denisse y Cuadros Arteaga María  
Belén**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Factores de Riesgo en la Sucesión de Empresas Familiares en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020**

**LOS AUTORES:**

\_\_\_\_\_  
**Villafuerte Sánchez Anghela Denisse**

\_\_\_\_\_  
**Cuadros Arteaga María Belén**



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

**REPORTE DE URKUND**



Documento [VILLAFUERTE SANCHEZ ANGHELA DENISSE Y CUADROS ARTEAGA MARIA BELEN FINAL.docx \(D78245449\)](#)

Presentado 2020-08-27 11:06 (-05:00)

Presentado por maria\_belen25@hotmail.com

Recibido jack.chavez.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje TESIS FINAL [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 59 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

Jeh

## **AGRADECIMIENTO**

Al ser superior por las oportunidades, a mis padres y a mi hermano por el amor incondicional, a mis amigos por la confianza, a mi familia por la motivación, a mi tutor por la paciencia. A todos quienes aportan en mi construcción y deconstrucción como ser humano, muchas gracias.

**Anghela Denisse Villafuerte Sánchez**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, por las oportunidades y experiencias que he podido tener hasta ahora. Así mismo, gracias a mis padres por su amor y por ofrecerme en todo momento su apoyo incondicional, sus consejos y sus ejemplos que guardo siempre en mi mente. También agradezco a mis hermanas y a mi familia por ser mi motivación, a mis amigos por su amistad en mi proceso de crecimiento como persona, y a nuestro tutor de tesis por su gran guía y ayuda.

**María Belén Cuadros Arteaga**

## **DEDICATORIA**

A los seres más devotos y constantes, a los que están siempre al pie del cañón: mis padres y mi hermano. Todos mis logros llevan y llevarán su letra impresa.

**Anghela Denisse Villafuerte Sánchez**



## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres y a mis hermanas, quienes con su ejemplo me enseñan y me impulsan a ser mejor en diferentes aspectos de mi vida, y a quienes siempre amo y admiro.

**María Belén Cuadros Arteaga**



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

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

---

**Ing. Roman Bermeo, Cynthia Lizbeth**  
COORDINADORA DEL ÁREA

---

**Ing. Paredes Alcívar, Fernando Andrés**  
OPONENTE



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

**CALIFICACIÓN**

---

**Villafuerte Sánchez Anghela Denisse**

---

**Cuadros Arteaga María Belén**

## ÍNDICE GENERAL

|  |       |
|--|-------|
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | XV    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | XVI   |
| RESUMEN .....  | XVIII |
| ABSTRACT .....   | XIX   |
| RÉSUMÉ .....   | XX    |
| INTRODUCCIÓN .....   | 2     |
| Formulación del Problema .....                                   | 3     |
| Antecedentes. ....   | 3     |
| Planteamiento del problema.....                                  | 5     |
| Justificación .....  | 6     |
| Objetivo General.....  | 7     |
| Objetivos Específicos.....                                       | 7     |
| Pregunta de investigación.....                                   | 7     |
| Limitaciones y delimitaciones .....                              | 7     |
| CAPÍTULO 1: EMPRESAS FAMILIARES GUAYAQUILEÑAS.....               | 8     |
| Concepciones generales sobre la empresa.....                     | 8     |
| Generalidades de las empresas familiares .....                   | 10    |
| El modelo de los tres círculos. ....                             | 12    |
| Importancia de la empresa familiar en la economía.....           | 13    |
| Empresas familiares en el Ecuador y su estado de situación ..... | 14    |
| CAPÍTULO 2: RIESGOS EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.....   | 19    |
| Variables que afectan a las empresas familiares.....             | 19    |
| Compromiso Familiar. ....  | 21    |
| Liderazgo y conflictos de poder.....                             | 22    |
| Confianza en las empresas familiares.....                        | 22    |
| Imparcialidad en la toma de decisiones. ....                     | 23    |

|  |    |
|--|----|
| Delimitación de los roles de los miembros familiares.....    | 24 |
| Ventajas y desventajas de las empresas familiares .....      | 24 |
| Principales desventajas.....                                 | 25 |
| Principales ventajas. ....                                   | 26 |
| Variables que intervienen en la sucesión administrativa..... | 27 |
| Uso de ayuda externa. ....                                   | 29 |
| Planificación estratégica y sucesión .....                   | 30 |
| Aspectos para tomar en cuenta del sucesor.....               | 33 |
| MARCO LEGAL .....  | 36 |
| MARCO CONCEPTUAL.....  | 39 |
| Empresas.....  | 39 |
| Familias.....  | 39 |
| Estado de situación actual de las empresas. ....             | 39 |
| Cambios generacionales en las empresas familiares. ....      | 39 |
| Factores emocionales en las empresas familiares.....         | 39 |
| Planificación estratégica y continuidad.....                 | 40 |
| Perfil del sucesor.....                                      | 40 |
| Tamaño de la empresas ecuatorianas. ....                     | 40 |
| Empresa grande.....  | 40 |
| Empresa mediana B.....                                       | 40 |
| Empresa mediana A.....                                       | 40 |
| Empresa pequeña.....   | 40 |
| Microempresa. ....   | 40 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....                                 | 41 |
| Alcance de la Investigación .....                            | 41 |
| Delimitación de la muestra.....                              | 41 |
| Diseño de la Investigación .....                             | 43 |
| RESULTADOS .....   | 45 |
| Resultados de la encuesta a público en general .....         | 45 |
| Resultados encuestas empresas familiares.....                | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| Resultados de las entrevistas a profesionales y consultores..... | 69  |
| Tratamiento de los datos a través del método de los expertos..   | 73  |
| Interpretación de resultados .....                               | 81  |
| CONCLUSIONES.....  | 87  |
| RECOMENDACIONES .....  | 89  |
| REFERENCIAS.....   | 90  |
| ANEXOS .....   | 97  |
| ENCUESTA A PÚBLICO EN GENERAL .....                              | 97  |
| ENCUESTA A EMPRESAS.....   | 100 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Evolución del número de empresas Período 2012-2018. ....                      | 10 |
| Figura 2. Modelo de los tres círculos .....   | 12 |
| Figura 3. Estructura de empresas según su tamaño Año 2018 .....                         | 15 |
| Figura 4. Estructura de empresas por su sector económico Año 2018.....                  | 16 |
| Figura 5. Respuestas a primera pregunta encuesta al público general. ....               | 46 |
| Figura 6. Respuestas a segunda pregunta encuesta al público general.....                | 47 |
| Figura 7. Respuestas a séptima pregunta encuesta al público general.....                | 49 |
| Figura 8. Respuestas a octava pregunta encuesta al público general.....                 | 50 |
| Figura 9. Respuestas a décima pregunta encuesta al público general.....                 | 51 |
| Figura 10. Respuestas a primera pregunta encuesta a empresas familiares<br>.....        | 58 |
| Figura 11. Respuestas a sexta pregunta encuesta a empresas familiares..                 | 60 |
| Figura 12. Respuestas a séptima pregunta encuesta a empresas familiares<br>.....        | 61 |
| Figura 13. Respuestas a octava pregunta encuesta a empresas familiares                  | 61 |
| Figura 14. Respuestas a novena pregunta encuesta a empresas familiares                  | 62 |
| Figura 15. Respuestas a décimo segunda pregunta encuesta a empresas<br>familiares ..... | 63 |
| Figura 16. Respuestas a décima tercera pregunta encuesta a empresas<br>familiares ..... | 64 |
| Figura 17. Respuestas a décimo séptima pregunta encuesta a empresas<br>familiares ..... | 68 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Estructura de empresa según su tamaño Año 2018.....                        | 15 |
| <b>Tabla 2.</b> Estructura de empresa por sector económico Año 2018 .....                  | 15 |
| <b>Tabla 3.</b> Principales ventajas y desventajas de las empresas familiares ....         | 24 |
| <b>Tabla 4.</b> Diferencias de comunicación.....   | 25 |
| <b>Tabla 5.</b> Temas que generan confusión en la familia .....                            | 31 |
| <b>Tabla 6.</b> Temas que generan confusión en la empresa de la familia.....               | 32 |
| <b>Tabla 7.</b> Respuestas a tercera pregunta encuesta al público general .....            | 47 |
| <b>Tabla 8.</b> Respuestas a cuarta pregunta encuesta al público general .....             | 47 |
| <b>Tabla 9.</b> Respuestas a quinta pregunta encuesta al público general .....             | 48 |
| <b>Tabla 10.</b> Respuestas a sexta pregunta encuesta al público general.....              | 48 |
| <b>Tabla 11.</b> Respuestas a novena pregunta encuesta al público general .....            | 50 |
| <b>Tabla 12.</b> Respuestas a décimo primera pregunta encuesta al público general .....    | 52 |
| <b>Tabla 13.</b> Respuestas a décimo segunda pregunta encuesta al público general.....     | 52 |
| <b>Tabla 14.</b> Respuestas a décimo tercera pregunta encuesta al público general .....    | 53 |
| <b>Tabla 15.</b> Respuestas a décimo cuarta pregunta encuesta al público general .....     | 54 |
| <b>Tabla 16.</b> Respuestas a décimo quinta pregunta encuesta al público general .....     | 54 |
| <b>Tabla 17.</b> Respuestas a décimo séptima pregunta encuesta al público general .....    | 56 |
| <b>Tabla 18.</b> Respuestas a segunda pregunta encuesta a empresas familiares. ....        | 58 |
| <b>Tabla 19.</b> Respuestas a tercera pregunta encuesta a empresas familiares              | 58 |
| <b>Tabla 20.</b> Respuestas a cuarta pregunta encuesta a empresas familiares .             | 59 |
| <b>Tabla 21.</b> Respuestas a quinta pregunta encuesta a empresas familiares .             | 59 |
| <b>Tabla 22.</b> Respuestas a décima pregunta encuesta a empresas familiares               | 62 |
| <b>Tabla 23.</b> Respuestas a décima primera pregunta encuesta a empresas familiares ..... | 63 |



|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 24.</b> Respuestas a décimo cuarta pregunta encuesta a empresas familiares .....       | 64 |
| <b>Tabla 25.</b> Respuestas a décimo quinta pregunta encuesta a empresas familiares .....       | 65 |
| <b>Tabla 26.</b> Respuestas a décimo sexto pregunta encuesta a empresas familiares .....        | 66 |
| <b>Tabla 27.</b> Respuestas a décimo octava pregunta encuesta a empresas familiares .....       | 68 |
| <b>Tabla 28.</b> Respuestas a décimo novena pregunta encuesta a empresas familiares .....       | 69 |
| <b>Tabla 29.</b> Cuadro comparativo de respuestas perfiles profesionales .....                  | 71 |
| <b>Tabla 30.</b> Cuadro de variables seleccionadas (sin tratamiento) .....                      | 75 |
| <b>Tabla 31.</b> Variables técnicas y multidimensionales usando el método de los expertos ..... | 78 |
| <b>Tabla 32.</b> Variables clasificadas por tipología .....                                     | 80 |
| <b>Tabla 33.</b> Importancia de la empresa familiar .....                                       | 82 |
| <b>Tabla 34.</b> Sucesión generacional de las empresas familiares .....                         | 83 |

## RESUMEN

Varios estudios sobre las empresas familiares señalan la importancia de la sucesión del líder – fundador en su retiro. Pocas son las empresas en las que, una vez superado el “trauma” de la sucesión, es la familia misma quien continúa manteniendo el control de la empresa; los estudios globales demuestran que únicamente en 30% de las empresas familiares se logra el éxito en la sucesión en la segunda generación, el 12% en la tercera, y solo un 3% en la cuarta generación. La investigación busca relacionar los riesgos de la sucesión empresarial que se visualizan en las empresas familiares de la ciudad, tomando en cuenta que la mayor concentración de estas se da en Guayaquil. Se utiliza el método de los “Expertones” en la interpretación de los resultados, como algoritmo de agregación de opiniones captadas en entrevistas y encuestas, porque se consulta a expertos, a participantes y a ciudadanos, ya que representan el grupo perceptor – receptor de la deriva que tome la sucesión. De esta manera se llega a obtener criterios que convergen hacia una interpretación pertinente en cuanto a la situación actual de riesgo de la ciudad. El algoritmo puede servir para futuras formas de abordar este tipo de investigación.

**Palabras Claves:** *expertones, empresas familiares, factores de riesgo, empresas guayaquileñas, plan de sucesión, plan estratégico*

## **ABSTRACT**

Several studies on family businesses point to the importance of the succession of the leader – founder in his retirement. There are few companies in which, once the "trauma" of succession has passed, it is the family itself that continues to maintain control of the company; global studies show success in only 30% of family businesses succession occurs in the second generation, 12% in the third generation, and only 3% in the fourth generation. The research seeks to link the risks of business succession that are visualized in the family companies of the city, taking into account that the greatest concentration of these is given in Guayaquil. The "Experts" method is used in the interpretation of the results, as an algorithm of aggregation of opinions captured in interviews and surveys, because experts, participants and citizens are consulted, since they represent the perceptive group – receiver, of the drift that takes the succession. In this way we obtain criteria that converge towards a relevant interpretation as to the current risk situation of the city. The algorithm can serve future ways to address this type of research.

**Keywords:** *experts, family businesses, risk factors, guayaquileñas companies, succession plan, strategic plan*

## RÉSUMÉ

Plusieurs études sur les entreprises familiales soulignent l'importance de la succession du dirigeant – fondateur dans sa retraite. Peu d'entreprises dans lesquelles, une fois le « traumatisme » de la succession passé, c'est la famille elle-même qui continue de garder le contrôle de l'entreprise ; des études mondiales montrent que le succès dans seulement 30% des entreprises familiales relève dans la deuxième génération, 12% dans la troisième génération, et seulement 3% dans la quatrième génération. La recherche vise à lier les risques de succession d'entreprises qui sont visualisés dans les entreprises familiales de la ville, en tenant compte du fait que la plus grande concentration de ceux-ci est donnée à Guayaquil. La méthode « Experts » est utilisée dans l'interprétation des résultats, comme un algorithme d'agrégation des opinions capturées dans les entrevues et les enquêtes, parce que les experts, les participants et les citoyens sont consultés, car ils représentent le groupe perceptif - récepteur, de la dérive qui prend la succession. De cette façon, nous obtenons des critères qui convergent vers une interprétation pertinente de la situation actuelle du risque de la ville. L'algorithme peut servir de manières futures pour répondre à ce type de recherche.

**Mots clés:** *experts, entreprises familiales, facteurs de risque, entreprises guayaquileñas, plan de relève, plan stratégique*

## INTRODUCCIÓN

Las sociedades humanas históricamente se han armonizado en subgrupos de personas con relación cercana, ya sea de forma consanguínea o no, y figurativamente se los ha considerados familiares; y es que la familia es constituida como el primer soporte de la sociedad, donde los diversos agentes que la componen cumplen funciones varias con el fin de satisfacer las necesidades que surgen y a su vez lograr el desarrollo conjunto de las personas que conforman el llamado hogar. Por ende, se entiende que aparte de ser grupos conectados por lazos fraternales y de cohabitación, también tienen la responsabilidad de generar ingresos para satisfacer sus necesidades: la educación, el cuidado médico, la vestimenta y otras carencias materiales que aportan al crecimiento y desarrollo personal (Camacho & Recalde, 2018).

En el mundo económico de hoy, para generar ingresos existen dos alternativas: ser empleado o emprender una actividad propia. En el primer escenario, a septiembre 2018 la población con empleo representaba el 96%; aunque pueda sonar como una cifra alentadora, es importante considerar que de esa totalidad de personas con empleo únicamente el 39.60% tenía un empleo adecuado, es decir, un tipo de trabajo que satisface las 40 horas laborales y el salario mínimo adecuado (INEC, 2018). Considerando este contexto del mercado laboral y con el afán de mejorar su condición socioeconómica para asegurar su supervivencia, las familias también se plantean el segundo escenario: el emprendimiento y establecimiento de un negocio propio.

Las empresas son el motor económico por excelencia, generan empleo y contribuyen al desarrollo del país. Si se lo visualiza con detenimiento, las empresas no son tan diferentes de las familias; una empresa podría ser definida, en esencia, como una organización humana, como un conjunto de actores que tienen una misión, planifican sus objetivos y trabajan coordinadamente para conseguirlos, motivados por una cultura compartida (Pérez J. A., 2018). Tal vez sea este símil el que motiva a la creación de tantas empresas familiares en el Ecuador. A 2018, el Ecuador registraba una cantidad de 899 208 empresas registradas en el directorio de empresas de

Ecuador, el 99.53% de las mismas se concentra en las MIPYMES (INEC, 2019); de la totalidad de empresas ecuatorianas, el 86% son reconocidas como empresas familiares (Camino & Bermúdez, 2018).

Ahora bien, conociendo la incidencia de las empresas familiares en el país, es importante reconocer también que estas pueden encontrarse muy vulnerables frente a las condiciones de mercado y a los problemas propios de la familia. Circunstancias como la carencia de un sistema administrativo debidamente estructurado, una estrategia operativa inadecuada, el manejo irresponsable de los recursos, y falta de control de por parte de la familia, ponen en peligro la esperanza de vida de las empresas familiares (Mera & Bermeo, 2017). Aunque el 88% de propietarios de empresas familiares piensan que su misma familia seguirá teniendo el control de su empresa en el futuro, la realidad es que únicamente el 30% de las empresas familiares del mundo sobreviven a la sucesión de la segunda generación, el 12% a la tercera, y solo un 3% logra la sucesión hasta la cuarta generación (Armas & Maridueña, 2019).

Con estos antecedentes en mente, el presente trabajo de investigación se basa en el análisis de la situación de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil-Ecuador en relación con los factores de riesgo que pueden existir durante la sucesión administrativa de las mismas; este estudio será provechoso porque actualiza la realidad en la que se encuentra el sector empresarial guayaquileño y el potencial de las oportunidades de trabajo. La sostenibilidad de una organización plantea un problema crucial importante para los directivos de las instituciones y, en el caso de las empresas familiares, no puede ser la excepción. Conocer los factores que inciden en una transmisión permite, a quienes hoy administran dichas instituciones, anticipar decisiones; y, a quienes se preocupan del orden y la convivencia social, precautelar el devenir económico, instrumentando mecanismos oportunos que aseguren en la sucesión, la permanencia laboral.

## **Formulación del Problema**

### **Antecedentes.**

El presente trabajo, como requisito universitario de graduación, se inicia dimensionando el fenómeno para comprender el estado de situación en el que se encuentra, luego observa los elementos de conflicto que podrían

suscitarse durante el proceso de la transferencia de mando en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Es una mirada de la que, en su especificidad, se encuentra mucha información académica y especializada por todas partes.

Uno de los tantos resúmenes localizado, bajo el título: Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares (Acosta, Molina, Andino, & Rodríguez, 2019) resalta la importancia de la empresa familiar en la economía, ya que este tipo de estructura productiva cuenta con una representación importante a nivel mundial. Otro estudio referencial sobre la empresa familiar ecuatoriana fue realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) e indica que aproximadamente el 90.5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tenía una estructura de tipo familiar en 2017. También se halla la visión de estudios del tema que señalan: de la totalidad de las grandes empresas un 65.9% son de constitución familiar, mientras que el 88% de las empresas medianas cuentan con este tipo de estructura y las empresas pequeñas y microempresas que a su vez son familiares representan más del 90% (Camino, 2020).

Camino (2020), a través de una nueva metodología para registrar la participación de las empresas familiares en Ecuador desde el 2007 al 2017, pudo observar que más del 85% de las empresas formales es de propiedad familiar, y que este es un porcentaje que se mantiene relativamente estable desde 2007. También menciona que las ventas de las empresas familiares han crecido desde 2008 y que desde 2011 representan más del 50% del total de ventas de las empresas formales. Este dato es de suma importancia puesto que su participación en la economía no es nada despreciable, también vale destacar que las organizaciones familiares emplean a más del 50% de las personas que trabajan en las empresas formales.

En consecuencia, con la relevancia mundial del tema, se suscita mucho análisis, esbozo de técnicas y recomendaciones; sin embargo, aquí se tratará el tema del “riesgo en la sucesión” para, desde ahí, examinar el “estado de situación” en el que se encuentran las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Bajo esa premisa se exploran los factores de riesgo y se los relaciona con el ambiente empresarial guayaquileño, a fin de señalar el curso

hacia el cual puede derivar; un aporte actualizado tanto académico como práctico del motor corporativo que, al tratar la sostenibilidad de este tipo de organización, a su vez representa una guía cautelar sobre el devenir de la actividad económica de la ciudad y del potencial de oportunidades de trabajo poblacional.

### **Planteamiento del problema.**

Si hasta el año 2018, fecha en que se sostiene el dato, las empresas familiares en Ecuador representaban aproximadamente el 86% del total de empresas registradas o en actividad, entonces es importante estudiarlas desde las diferencias que existen frente a la empresa convencional porque parecería ser que estas son cada vez más evidentes. Guayaquil tiene el mayor número de empresas familiares del país. El 90% de las firmas que operan en la ciudad son empresas familiares, mientras que en Quito, el 60% de las compañías responden a esta jerarquía. El Puerto principal concentra más compañías familiares debido a su condición de ciudad comercial y por el surgimiento de emprendedores (Talbot, 2015).

La organización de una empresa familiar debe ser transparente, no solo para los familiares, sino también para los colaboradores que forman parte de ella. Por esto, la administración se ha convertido en un asunto de gran relevancia. Todo negocio tiene riesgos, pero en las empresas familiares estos son mayores, porque las decisiones pueden verse sometidas a un nivel superior de subjetividad, ya que se maneja la presión y emociones propias de una familia (Burbano, 2020).

Hernández (2019) resalta un aspecto importante cuando menciona que la relación entre trabajo y familia se vuelve más compleja y multidisciplinaria en las empresas familiares, lo que puede soportar un mayor número de conflictos, precisamente por la proximidad entre las partes y los lazos subjetivos que existen de manera intrínseca. Estos, entre otros factores posteriormente profundizados, podrían formar tensiones y desarrollar conflictos que afectarán en la toma de decisiones, por lo que no pueden ser ignorados.

Por ende, se puede plantear que las empresas familiares, al momento de querer permanecer en su actividad empresarial, se topan con inconvenientes, no solo los que toda empresa debe enfrentar sino también



con aquellos vinculados a los problemas entre los miembros del grupo familiar. Existen casos en que las compañías familiares no saben cómo designar sus actividades y cómo hacer prevalecer los intereses familiares simultáneamente, frente a las fricciones entre ellos.

Por motivo de sentimientos contrapuestos, las familias algunas veces pierden el control de la empresa, llevándola a la quiebra; sobre todo cuando las organizaciones ya llevan años en la actividad y les llega el momento de la sucesión de gerencia, muchas de estas no pueden concretar bien a qué familiar designar o cómo distribuir las responsabilidades entre ellos, por lo que algunas empresas optan por designar a alguien externo, para superar los problemas entre ellos sin otorgar total autoridad. De esta manera, Ortiz, Campos, Alvarado, y Alcívar (2019) han podido evidenciar que la mayoría de las empresas familiares se encuentran en la primera generación, debido a la dificultad que tienen para superar la transición generacional.

### **Justificación**

Se logra percibir en las cifras antes mencionadas, la importancia económica de la permanencia de más empresas ecuatorianas, a fin de generar mayor empleo y emprendimiento; pero también es necesario a todo instante explorar la situación real del curso que llevan las actividades. Sí, en Ecuador la mayor cantidad de compañías son microempresas familiares, y proporcionalmente este tipo de empresas son las que han mostrado un poco más de sostenibilidad, entonces, el análisis de los factores de riesgo que se presentan en las empresas familiares ecuatorianas permite tanto identificar mejor la situación actual en la que se encuentran estas empresas, como resaltar los elementos sobre los cuales se debería anticipar los desenlaces; es este el motivo por el cual se ha decidido investigar más sobre las empresas familiares del país, desde la especificidad del enfoque mencionado.

Es evidente la importancia que tienen los negocios familiares en el Ecuador, pero así mismo es claro que suelen presentarse inconvenientes cuyos desenlaces afectan la administración y desarrollo de la compañía originada y manejada en familia, por lo que se ha decidido analizar e identificar los factores de riesgos que se presentan en las empresas familiares guayaquileñas al momento de establecer sucesiones de gestión en las mismas, y de esa forma reconocer si inciden en la sostenibilidad de la misma

o no. La aproximación teórica contrastada con el estado de situación actual para las empresas ecuatorianas es lo que brinda luces sobre las precauciones a tomar. Un estudio importante en lo académico para actualizar cifras y ponderar un fenómeno, que se vuelve práctico para los profesionales, quienes deben ejercer en este tipo de estructuras, y relevante en el campo investigativo debido a que nos ofrece expectativas de comprensión y temas de nuevos análisis.

### **Objetivo General**

Relacionar los riesgos de la sucesión empresarial para analizar el estado de situación en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son (a) analizar la situación de las empresas familiares guayaquileñas, (b) conocer los riesgos en la sucesión empresarial, (c) interpretar los posibles escenarios en las empresas guayaquileñas de acuerdo a los factores de riesgo y su estado de situación.

### **Pregunta de investigación**

P1: ¿Existe relación entre los factores de riesgo en la sucesión de empresas y el actual estado de situación de las empresas guayaquileñas?

H01: No existe relación entre los factores de riesgo en la sucesión de empresas y el actual estado de situación de las empresas guayaquileñas.

H11: Sí existe relación entre los factores de riesgo en la sucesión de empresas y el actual estado de situación de las empresas guayaquileñas.

### **Limitaciones y delimitaciones**

Analizar como variable independiente los factores de riesgo en la sucesión de empresas familiares, supera lo socioeconómico de la variable dependiente, porque determina uno de los estados en un momento y en su particularidad de empresas guayaquileñas. Dos aspectos delimitan el examen del “estado” empresarial que se busca: los resultados cuantitativos y la estructura estratégica. Sobre esta última es que el enfoque de este trabajo planea derivar el tratamiento de la información; una dirección que, debido al

componente de la interacción familiar, limita el trabajo por la presencia de varios criterios subjetivos que pueden, en su proyección, desconfigurar los resultados económicos.

Por tratarse de una mirada sobre la transición, aunque una generación logre un buen manejo de la actividad, la otra puede encontrarse inmersa en conflictos que los desvanecen. Dificultad en la dinámica, que al investigar el tema puede alterar el impacto del tratamiento de la información, pero que a pesar de ello no descarta la huella de la variable explicativa sobre lo que se busca deducir. Sería importante destacar que se asume cierta desviación en los datos que tratan de medir las variables cualitativas y que hacen referencia al ambiente laboral en las empresas familiares, por el secretismo que aún es latente en las organizaciones y su renuencia a aceptar abiertamente sus puntos débiles, un factor que ciertamente limita el trabajo de investigación. Sin embargo, para sortear las dificultades, se ha utilizado un método de aproximación que involucra y articula los criterios de algunos expertos en el tema y el sentir de ciudadanos que están directa o indirectamente envueltos en la actividad de las empresas familiares por su plausible dependencia laboral.

## **CAPÍTULO 1: EMPRESAS FAMILIARES GUAYAQUILEÑAS**

### **Concepciones generales sobre la empresa**

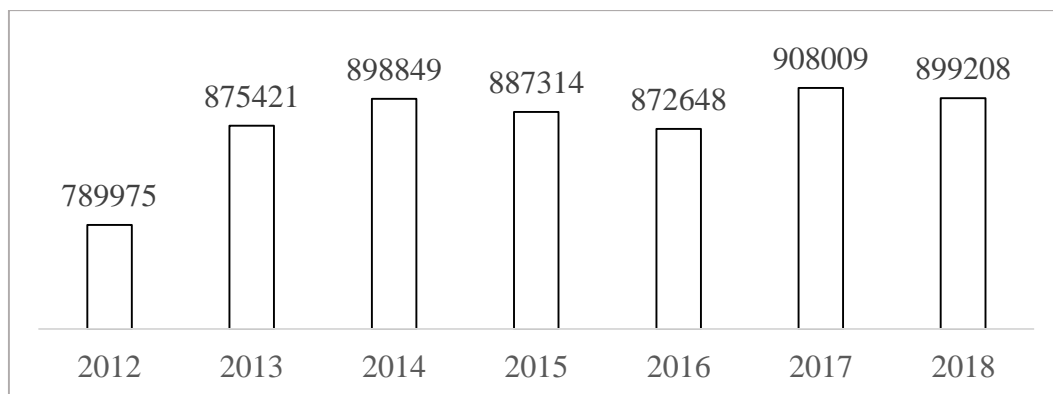
El diccionario de la Real Academia Española (2020) define a la empresa como un ente de organización que se dedica a actividades industriales, mercantiles o de servicios con el fin de obtener un beneficio económico; si adaptamos esa definición a la realidad de los negocios y aumentamos el contexto social en el que se desarrollan las organizaciones, podríamos decir que una empresa es, en esencia, una organización humana, un conjunto de actores que tienen una misión, planifican sus objetivos y trabajan coordinadamente para conseguirlos, motivados por una cultura compartida (Pérez J. A., 2018).

Pero no basta con entender a la empresa como un punto estático en la historia, podríamos compararla más bien como un organismo vivo que trabaja continuamente en función del éxito y la perpetuación de sí misma. Diversos estudios en la materia han determinado que las empresas exitosas son las

que identifican y aprovechan las capacidades, habilidades, actitudes y visiones de sus colaboradores con el afán de incidir positivamente en el desempeño de la empresa, impulsando el esfuerzo individual y voluntario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; esta correcta administración impacta tanto en las decisiones operativas como en las estratégicas y fluye a través de toda la organización en función de su nivel de centralización o descentralización (Zapata, Sigala, & Mirabal, 2016).

Si una empresa es considerada centralizada, las decisiones serán tomadas por la alta dirección y los niveles jerárquicamente superiores, mientras que si es considerada descentralizada, se otorga mayor libertad y autonomía a los trabajadores de niveles medios e inferiores para ejecutar sus labores y resolver los problemas que se presentan en sus roles. Es importante conocer esta información ya que de la toma de decisiones depende en gran parte el futuro éxito o fracaso de una empresa, más aún si hablamos de pequeñas empresas cuyos ejecutivos cumplen múltiples roles (Zapata, 2016). En el mundo empresarial agresivo y altamente competitivo en el que se desarrollan los negocios actualmente, y considerando la importancia de tomar decisiones “inteligentes” y crear y mantener una buena ventaja competitiva, se puede asegurar que se requiere de una planeación estratégica que establezca el rumbo que tomará la empresa, minimizando riesgos y procurando aumentar las probabilidades de éxito (Moreno, 2017). Es decir, el dinamismo empresarial de hoy en día cuida que la toma de decisiones siga un proceso lógico-estratégico pero al mismo tiempo sensiblemente estudiado y planteado.

Las instituciones económicas son el motor de crecimiento por excelencia, generan empleo y contribuyen al desarrollo del país. En el Ecuador, esta aseveración es palpable en la cantidad de empresas por año, lo que se puede visualizar en el siguiente gráfico presentado por el INEC en 2018 en coordinación con el SRI. Es esencial entender a la empresa como un sistema; no basta con tener la idea y la motivación, es imprescindible reunir un conjunto de elementos que orienten los esfuerzos y que aterrizen en un escenario realista las acciones a emprender. Las empresas son grandes ensamblajes de pequeños engranajes que forman una estructura funcional.



*Figura 1. Evolución del número de empresas Período 2012-2018.*

Elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Entendida como organismo complejo puede dividirse en tres facetas: a) la empresa como sistema técnico, conformado por procesos, métodos y tecnologías que dan sentido a la actividad económica de la organización; b) la empresa como sistema humano donde las personas interactúan y cumplen sus roles, mismos que están ligados a un objetivo común, c) la empresa como sistema abierto, como ente evolutivo en constante cambio y adaptación conforme al entorno y las exigencias de este. La suma de estos elementos y su extensión en más o menos piezas delimitará su complejidad, y en base a esta se definirá una estrategia que permita su crecimiento y correcto desempeño (Bueno, Longo, & Salmador, 2016).

Es bueno tomar en consideración este nivel de complejidad como base para el entendimiento de las empresas familiares, que además de los elementos ya mencionados deben integrar otros rasgos un poco más ligados a la subjetividad, como la confianza, el manejo del poder, los valores familiares, entre otros; que evidentemente surgen por la naturaleza del organismo.

### **Generalidades de las empresas familiares**

Como se mencionó al inicio de este trabajo de investigación, las familias también son sistemas inteligentes en las que los actores, quienes están ligados por vínculos fraternales y de consanguinidad (o no), cumplen funciones que permiten el desarrollo conjunto del hogar; desde el inicio de la sociedad, las personas han sentido la necesidad de asociarse para colaborar entre sí con el fin de asegurar su supervivencia en tiempos de precariedad, mantenerse agrupados y enfocados en los distintos roles era una actividad

tan importante, que si uno de ellos no colaboraba, podía colapsar el sistema y arriesgar a todo el grupo (Acosta & Espín, 2019). Es decir, desde siempre ha existido la necesidad de trabajar conjuntamente, por lo que para los miembros de la familia es una decisión bastante racional el asociarse en pro de un beneficio económico, junto a personas con quienes ya han cooperado en otros ámbitos, con quienes sienten confianza y en quienes perciben valores positivos.

Existen diversas delimitaciones de lo que representa la empresa familiar, tradicionalmente se la ha definido como una organización cuya concentración de poder de decisión está en manos de una familia, con especial importancia en el fundador, quien desea heredar la empresa a sus descendientes, presionándolos a conservar las raíces de la misma y a preservar los valores enseñados, lo que a su vez generaría la perdurabilidad de la unidad familiar a través del patrimonio (Quejada & Ávila, 2016).

Lo que resulta complejo al momento de seleccionar una definición unánime respecto a la empresa familiar, es que los negocios familiares son en sí mismos realidades multidimensionales. Los diversos autores en el tema suelen concentrar sus juicios en tres aspectos principales: (a) la propiedad de la empresa, es decir el porcentaje de participación que tiene la familia sobre el capital de la empresa, (b) el poder de la familia en las funciones de la empresa, que por lo general se refiere al trabajo que desempeñan los miembros de la familia dentro de la empresa, a veces dentro de las funciones ejecutivas de la misma, (c) intención de sucesión, que habla sobre la expectativa que se tiene respecto al futuro manejo de empresa por parte de las generaciones venideras o directamente la gestión o propiedad de la empresa por parte de los descendientes directos del fundador (Arenas & Rico, 2014).

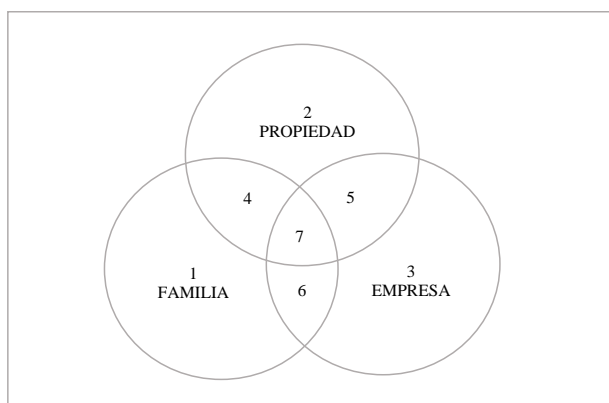
Soto (2013) reúne algunas concepciones importantes de los antecedentes en los diversos estudios sobre empresas familiares: Hoshino, en 2004 dijo que la empresa se considera familiar si la misma es poseída o por lo menos controlada por miembros de la familia o sucesores del fundador. En 2009, Esparza indicaba que la empresa es familiar si por lo menos el 50% del capital es de propiedad de la familia y existe al menos un representante familiar en los puestos de dirección. En 2010 surgieron algunos conceptos

interesantes, para Suárez la empresa familiar es una organización tridimensional que reúne propiedad, familia y empresa. En cambio, Ramírez y Fonseca detallan que las empresas familiares son aquellas en las que la familia posee todas las partes y algunas generaciones contribuyen en el negocio.

Una vez analizadas todas estas perspectivas con enfoques similares, podríamos decir que una empresa familiar es una organización en la que el fundador o su familia tienen el mayor poder de decisión y una porción del capital, y que persigue la sostenibilidad de sí misma para mantener vivo el legado y la estabilidad económica familiar también.

### **El modelo de los tres círculos.**

En 1982, John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron el modelo de los tres círculos, mismo que describe los diferentes lugares que ocupan los miembros de la familia en relación con las empresas familiares, distribuidos por secciones que se conectan o no en tres aspectos: familia, empresa y propiedad. Este diagrama explica de forma práctica los diversos roles que ocupan los miembros de las familias y las interacciones que se dan de acuerdo con ello. Las relaciones que se generan en esa convergencia de los núcleos forman siete grupos de personas, cada grupo con intereses propios. El problema que suele suscitarse es que los grupos diferenciados tienen intereses que se contraponen y que no apuntan a la misma dirección, lo que a su vez genera tensiones que inevitablemente repercuten en la dinámica empresarial, y que si trascienden lo formal pueden perjudicar las relaciones familiares también (Pérez A. , 2012).



*Figura 2.* Modelo de los tres círculos

Elaborado por Pérez A.

El círculo de la familia se refiere a los lazos sanguíneos, el círculo de la propiedad habla sobre los accionistas, y el tercero se refiere a las funciones empresariales propiamente dichas. La primera intersección (número 4) hace referencia a los miembros de la familia que pueden poseer acciones en la empresa pero que no desarrollan su vida profesional dentro de la misma. La segunda intersección (número 5) hace referencia a los accionistas que se encargan de la dirección de la empresa pero que no pertenecen a la familia. La tercera intersección (número 6) se refiere a los miembros de la familia propietaria que pertenecen a la directiva pero que no son accionistas de la empresa.

La última intersección y tal vez la más importante es la número 7, y se refiere a los miembros de la familia propietaria que laboran en la empresa como parte de la dirección y que adicionalmente poseen acciones en ella. Esta intersección, que representa la convergencia de los 3 núcleos, es la que representa mayor grado de implicación. Lo importante en la interacción de estas áreas es entender que existen roles bien delimitados y que es primordial apearse a las funciones que representan dichos roles, ya que la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas desemboca en conflictos, que por su naturaleza son aún más delicados de resolver que en las empresas no familiares (Arenas & Rico, 2014).

### **Importancia de la empresa familiar en la economía.**

Opuesto a la creencia popular de que la economía mundial está liderada por grandes compañías no familiares, la verdad es que aún ahora, gran parte de las empresas más importantes y exitosas a nivel mundial son controladas por familias; por otro lado, las empresas de carácter público y las multinacionales representan, en comparación, una porción pequeña de la generación de empleo y riqueza mundial (González & Olivie, 2018).

En la actualidad, las empresas familiares simbolizan la plataforma del régimen mercantil de libre empresa y destacan en la sustentación de las necesidades productivas y financieras, que se traducen en la generación de empleo y capital. Este principio generador es de suma importancia para la economía mundial, especialmente para Latinoamérica. Adicionalmente, destaca el componente cultural y tradicional que las empresas familiares



poseen, estableciendo a su vez un dispositivo de coherencia social (Pachecho & Vizuela, 2016).

Las empresas familiares representan entre el 70% y el 95% de todas las organizaciones existentes a nivel mundial y están presentes en los distintos sectores económicos, además, se destaca el hecho de que originan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año y generan entre el 50% y el 80% de las plazas de trabajo disponibles. A nivel de América Latina, las empresas familiares son la columna vertebral de las diferentes economías de toda la región, los datos recopilados señalan que el 85% de las empresas latinoamericanas son familiares, generando alrededor del 70% de las plazas de trabajo y el 60% del PIB regional; y es que Latinoamérica ha experimentado un nivel de crecimiento económico consistente durante la última década, lo que tiene relación con el nivel de emprendimiento privado emergente, mismo que es liderado por empresas de constitución familiar (González & Olivie, 2018).

La verdad es que la empresa familiar tiene una contribución importante dentro de la dinámica de la economía mundial, de acuerdo a sus variables tienen más o menos impacto, pero es notable su destacada participación en el desarrollo del sector empresarial, por lo que cada vez se reconoce más su trascendencia en la creación de riqueza y en la generación de empleo (Arrubla, 2016).

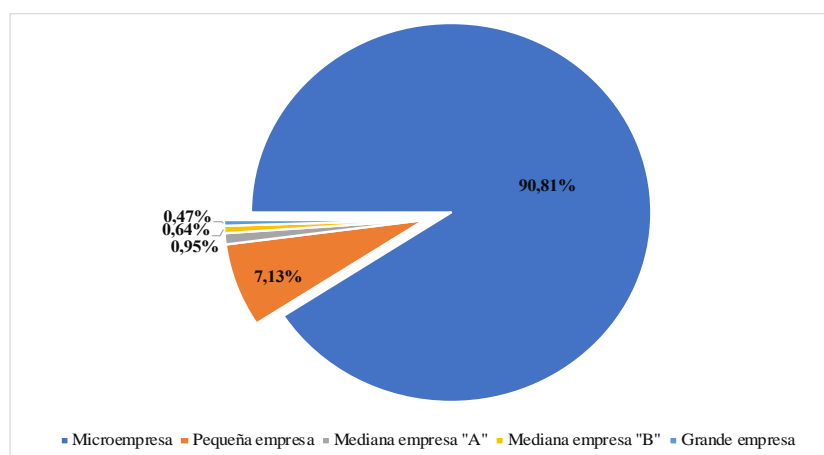
### **Empresas familiares en el Ecuador y su estado de situación**

A 2018, el Ecuador registraba una cantidad de 899208 empresas, distribuidas de la siguiente forma: 816553 microempresas (90.81%), 64117 empresas pequeñas (7.13%), 8529 empresas medianas clasificación A (0.95%), 5749 empresas medianas clasificación B (0.64%) y 4260 empresas grandes (0.47%). Es decir, el 99.53% del directorio de empresas de Ecuador se concentra en las Mipymes (INEC, 2019). Según lo previamente indicado, de la totalidad de empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, aproximadamente el 86% de las mismas corresponden a la categoría de empresas familiares, mientras que un 14% responde a empresas de estructura no-familiar (Camino & Bermúdez, 2018).

**Tabla 1. Estructura de empresa según su tamaño Año 2018**

| Tamaño de empresa   | No. Empresas  |
|---------------------|---------------|
| Microempresa        | 816553        |
| Pequeña empresa     | 64117         |
| Mediana empresa "A" | 8529          |
| Mediana empresa "B" | 5749          |
| Grande empresa      | 4260          |
| <b>Total</b>        | <b>899208</b> |

Nota: Elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



**Figura 3. Estructura de empresas según su tamaño Año 2018**

Elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Si hablamos de los sectores económicos, encontramos la siguiente información: 383582 empresas de servicios (42.66%), 314127 comerciales (34.93%), 93336 de agricultura, ganadería y silvicultura y pesca (10.38%), 75364 empresas manufactureras (8.38%), 30826 (3.43%) de construcción y 1973 de explotación de minas (0.22%). Las provincias con mayor porcentaje de empresas son Pichincha con el 23.75%, Guayas con el 18.95%, Manabí con el 8.75%, Azuay con el 6.18% y El Oro con 4.73%.

**Tabla 2. Estructura de empresa por sector económico Año 2018**

| Tamaño de empresa | No. Empresas |
|-------------------|--------------|
| Servicios         | 383582       |
| Comercio          | 314127       |

|  |               |
|--|---------------|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 93336         |
| Industrias Manufactureras                    | 75364         |
| Construcción                                 | 30826         |
| Explotación de Minas y Canteras              | 1973          |
| <b>Total</b>                                 | <b>899208</b> |

Nota: Elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

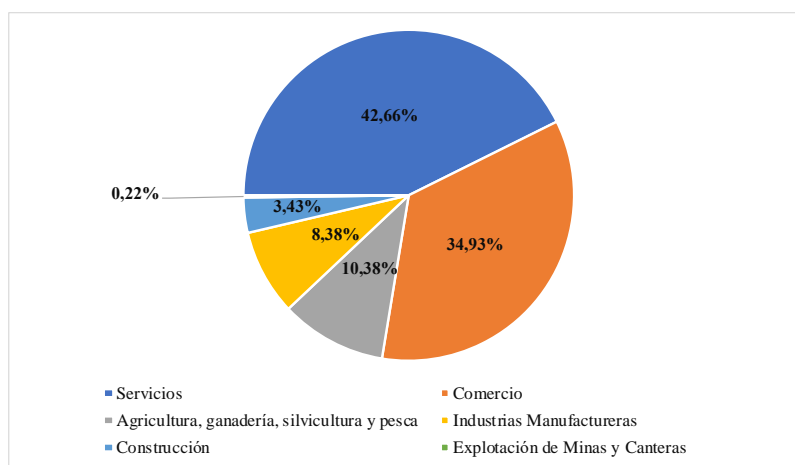


Figura 4. Estructura de empresas por su sector económico Año 2018

Elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Respecto a la estructura de las ventas (en millones de dólares americanos) con relación al tamaño de las empresas, a 2018 encabezan la lista las empresas grandes generando el 71.97% de las ventas, seguidas por las empresas pequeñas con el 11.29% de participación, las empresas medianas B generan el 9.65% mientras que las empresas medianas A generan el 6.15%, las microempresas son responsables únicamente del 0.93% de las ventas (INEC, 2019).

Como punto de partida del estado de situación que refleja el contexto verdadero de la mayor cantidad de empresas del Ecuador, podemos hablar de las pequeñas y medianas empresas, conocidas como PYMES. Las PYMES se enfrentan a los mismos problemas que las grandes empresas, como por ejemplo: conocimiento del negocio, acceso a fuentes de financiamiento, uso de la tecnología, mercados internacionales, entre otros. El problema es que, a pesar de ser importantes actores en el desarrollo productivo para el Ecuador y para Latinoamérica en general, las PYMES aún ahora tienen muchas más

barreras para acceder a los cuatro elementos previamente mencionados (Coello, 2016).

El Ecuador se ha visto envuelto en una serie de cambios en el contexto político, económico y social, que han ido modificando el mercado y que han obligado a las empresas de menor tamaño a evolucionar y adaptarse con eficiencia a la nueva realidad de la economía del país; el inconveniente surge porque no todas han estado preparadas para este paso, lo que ha representado que una porción de ellas no ejecute una transición exitosa. Lamentablemente, el estudio sobre las PYMES ecuatorianas al día de hoy es escaso, se encuentra desactualizado, es poco profundo y con muchos vacíos por explotar y explorar aún; entre la información más relevante podemos destacar: a 2010, el 37.2 % de las PYMES eran compañías limitadas, 35.2% de ellas se registraban como persona natural. El 97% de las PYMES contaban con RUC, es decir con el Registro Único de Contribuyente. A 2015, las actividades principales de las PYMES eran el comercio al por mayor y al por menor; la agricultura, silvicultura y pesca; manufactura; construcción; transporte; almacenamiento, y comunicaciones; bienes inmuebles y prestación de servicios.

Aunque existe una notoria evidencia en la internacionalización de las PYMES, la realidad es que aún no tienen mucha representación en el comercio mundial. El último censo nacional económico del INEC del 2010, dejó ver que el 2.2 % y 5.1 % de pequeñas y medianas empresas, respectivamente, buscan mercados internacionales para comercializar los bienes y servicios que son producidos nacionalmente, lo que significa que aún existe un amplio camino por recorrer para el aprovechamiento de esa oportunidad de comercio, en donde debe primar la articulación basada en el diálogo y acción público-privada para levantar una estrategia nacional que nos dirija (adecuadamente) a la exportación de nuestros productos.

Hablando ya de datos más recientes, los principales productos exportados por las Pymes ecuatorianas son los que incumben el segmento de alimentos y bebidas. Aproximadamente el 60% de sus exportaciones hacia la Unión Europea (UE) corresponden al segmento de frutas, legumbres y plantas; un 19% a productos de cacao, café y té; 15% a pescado y sus productos, mientras que el restante 6% abarca otros productos, la mayoría de

ellos del ámbito no alimenticio, entre los que destacan: textiles, productos de madera y papel, bebidas alcohólicas y tabaco, productos agropecuarios, productos de cuero, entre otros (Loor, Ureta, Rodríguez, & Cano, 2018).

En lo referente específicamente a las empresas familiares, para la UESS (2017) el 90.5% de las empresas eran de constitución familiar; por su parte, Camino y Bermúdez indicaron que a 2018 el 86% de las mismas eran las que constituían el tejido empresarial nacional. Valdría destacar que son porcentajes cercanos que mantienen su constancia, podría darse esta ligera diferencia ya que en sí misma, la definición de empresa familiar no es unánime y no todos los investigadores se acogen a los mismos criterios, en el caso del análisis de la UESS junto con el Instituto de Empresas Familiares de España y el Banco del Pacífico, se está considerando como empresa familiar a aquellas organizaciones que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que poseen más de la mitad de la empresa. De ese porcentaje de empresas familiares a nivel nacional, se estima que 81,2% de ellas pertenecen a los siguientes sectores: comercio; actividades profesionales, científicas y técnicas; inmobiliario; construcción; transporte y almacenamiento; industria; servicios administrativos y la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (El Universo, 2018).

Conforme al estudio realizado por Prado (2007) aproximadamente el 65% de las empresas familiares de mayor tamaño en el país se encuentra entre la segunda y tercera generación, por lo que se puede evidenciar que son las empresas familiares más grandes las que han logrado perdurar en el tiempo, se podría sugerir una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y el éxito en el proceso de sucesión de la misma. Esta lógica se hace aún más válida ya que a medida que el tamaño de la empresa disminuye, también su estadía generacional, es decir que son las PYMES las que se encuentran mayormente entre la primera y segunda generación. Sin embargo, es importante recordar que correlación no necesariamente implica causalidad y dar por sentado una correlación entre el tamaño de la empresa y el éxito en la sucesión como punto de partida para futuros cursos de acción, sería una conclusión ligera que descuida la entropía del sistema y las otras dimensiones de la empresa familiar, aunque vale acotar también que las PYMES sí son empresas más jóvenes en promedio.

Contrastando estas cifras, se ha encontrado datos de un estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriano Alemana de la mano con el Courage Center of Global Family Firms de Munich Business School, donde se indica que el 47.9% de las empresas familiares del país aún es manejada por la generación original, pero que apenas el 2% tiene en consideración una estrategia de sucesión. Los datos muestran además que el 39% de las empresas familiares del país se encuentran en la segunda generación, 11.5% en la tercera y únicamente el 1.6% en la cuarta generación (El Telégrafo, 2018).

## **CAPÍTULO 2: RIESGOS EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

### **Variables que afectan a las empresas familiares**

La familia, al igual que la empresa, tiene su ciclo de vida y de manera más compleja, pues en ella se dan múltiples relaciones intrafamiliares que dificultan la creación y el sostenimiento de la empresa; los cambios en las estructuras familiares dificultan los grados de armonía dentro del grupo familiar, al igual que las reglas de juego cambiantes. El desarrollo de la empresa familiar depende de la influencia de la familia en ella (Macías & Ramírez, 2011).

Al igual que cualquier empresa, la empresa familiar tiene dificultades tanto internas como externas al momento de sostenerse durante el periodo de crecimiento, Supo (2019) nos comenta que las empresas familiares tienen importantes ventajas por su naturaleza, como por ejemplo su permanencia a lo largo del tiempo fortaleciendo cada día su misión, visión, valores, filosofía, cultura y orgullo familiar. Otra ventaja competitiva de este tipo de organizaciones es la forma de controlar las propiedades de las que son dueños, la organización interna con la que cuentan que es flexible al realizar sus funciones, lo cual genera activos intangibles únicos e irrepetibles, activos que han sido generados con la experiencia a lo largo de los años.

Por otro lado, entre las desventajas destacan la falta de innovación al momento de tomar las decisiones o en la forma de ejecutar las actividades, lo que influye en el fracaso de estas compañías, esto genera desafíos comerciales al enfrentarse a la competencia. Otro punto a destacar es que la

sucesión ocasiona conflictos dentro del negocio debido a que algunos de los integrantes de la familia podrían no estar de acuerdo con la persona sucesora y con su forma de trabajar.

Además, por el motivo de que sea una familia la que gestione y guíe la empresa, pueden darse inconvenientes en el ámbito administrativo; según Macías y Ramírez (2011) los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares. De esta forma, él plantea que en lo administrativo incide notablemente:

- (a) Carecer de un sistema administrativo, ya que la mayoría de las empresas familiares dirigen sus negocios de forma improvisada, sin reglas claras en los roles para manejar su negocio y tomar las decisiones importantes;
- (b) Operar con un sistema inadecuado; las empresas familiares deberían tener una dirección especial estructurada en una cadena de mando con líneas de autoridad definidas donde se delimiten roles, responsabilidades y derechos de cada familiar-socio.
- (c) Manejar ineficientemente los recursos, pues en cierto sentido siempre habrá una disputa por los beneficios obtenidos de la actividad de la empresa para favorecer al sistema familiar y dejar sin recursos a la empresa; esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma.
- (d) Carecer de control en el sentido de la delegación, misma que es una herramienta básica de la administración pues si ésta no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos; en la empresa familiar este factor es uno de los más carentes ya que existen problemas para encontrar una persona idónea a quien confiar las decisiones más importantes de la empresa.
- (e) Lograr continuidad en los cambios generacionales.

En la medida en que los miembros de la familia propietaria mantengan unas relaciones positivas como socios y como empleados de la empresa familiar, estructuren un gobierno corporativo profesional, dispongan de reglas de juego y políticas y normas de actuación claras y transparentes, sus

administradores podrán concentrarse en fortalecer los aspectos que le otorgan competitividad a la empresa, evitando distraerse en el manejo de los conflictos propios de este tipo de organización, originados en la mezcla explosiva entre emociones y dinero (Ortiz, Campos, Alvarado, & Alcívar, 2019). Es importante recalcar que existen ciertos factores claves que repercuten en la dinámica y el ambiente laboral armonioso o problemático de una empresa familiar.

### **Compromiso Familiar.**

Desde hace años, los especialistas en el estudio de la empresa familiar coinciden en señalar al compromiso de los miembros de la familia con la empresa como uno de los puntos fuertes de este tipo de organizaciones. Esta fortaleza se traduce en un conjunto de personas que comprometen su capital y su carrera profesional para el desarrollo de un proyecto. Esto explicaría por qué las empresas familiares son capaces de sobreponerse a crisis económicas y sobrevivir, innovar y agregar valor en sectores denominados maduros.

La familia proporciona a la empresa “capital paciente”, lo que permite abordar proyectos en los que el retorno de la inversión se produce en el medio y largo plazo. La familia es también una fuente de talento y fuerza de trabajo, ya que proporciona a la empresa directivos, técnicos, comerciales o simplemente trabajadores leales y comprometidos con el proyecto empresarial. Es por esto que el compromiso organizativo es un concepto multidimensional que se asienta simultáneamente en diversas bases. Una relación de compromiso sana y fructífera entre los miembros de la familia empresaria y la empresa familiar debe incorporar, en su justa medida, la dimensión de cálculo racional, afectiva y moral.

Dado que el compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar es una de las ventajas competitivas de este tipo de organización, es algo que no se puede dar por supuesto y que por tanto hay que generar, cuidar y proteger; la familia empresaria tiene la responsabilidad de gestionar el compromiso de sus miembros con la empresa. Para ello es conveniente desarrollar contextos familiares y organizativos que fomenten el compromiso entendido como la identificación con un proyecto empresarial y sus



finalidades, y en los que cada individuo del grupo familiar pueda ligarse libre y voluntariamente con el proyecto empresarial (Gonzalez, 2008).

### **Liderazgo y conflictos de poder.**

Históricamente, se ha percibido el liderazgo dentro de las microempresas como deliberadamente ineficiente, lo que se traduce en resultados económicos que no van acorde a lo requerido y que llevados a sus extremos pueden resultar en la quiebra de la empresa o en la absorción por parte de otra compañía más apta. Las microempresas familiares, por lo general, cuentan con líderes que muchas veces no poseen un conocimiento académico adecuado para ejercer sus funciones, y que manejan a través del empirismo los diferentes procesos administrativos y la toma de decisiones de su empresa, lo que puede presentar diversas falencias en relación al binomio calidad – servicio, así como en el desempeño financiero, como ya fue previamente mencionado (Izquierdo, Novillo, & Mocha, 2017).

Asumiéndolo desde la perspectiva del control y no solo de la aptitud, el liderazgo puede volverse confuso en las organizaciones de tipo familiar si en la sucesión de poder o en la suscripción de la empresa no se realiza el nombramiento oficial de un líder. Al hablar específicamente de la sucesión, se requiere que cada generación comprenda los conflictos existentes y que se legitime a los descendientes y se los faculte con el poder de manera adecuada, abierta y específica (Goyzueia, 2013). Respecto a los conflictos de poder, es común que padres e hijos debatan principalmente por la fuerte autoridad y desconfianza del padre y la intención del hijo de gestionar de manera independiente. Los desacuerdos entre hermanos ocurren sobre todo por la competencia, los celos y la subordinación entre ellos (Pérez & Gisbert, 2012).

### **Confianza en las empresas familiares.**

Por tradición, la noción de familia incluye implícitamente el establecimiento de relaciones de confianza; al hablar de empresas familiares, esta característica trasciende las fronteras de la familia y escala a la toma de decisiones de la organización, es decir que en las empresas familiares se toman decisiones basadas, entre otros factores, en la confianza y en un horizonte temporal más amplio que en las empresas de constitución no familiar (Cortés, Soto, Betancourt, Enríquez, & Betancourt, 2017). La

confianza es indudablemente uno de los valores que prima en las empresas familiares, sin embargo, puede ser un arma de doble filo, el confiar demasiado o el no confiar en los líderes miembros familiares incide negativamente en la dinámica operativa de la empresa familiar.

Esta variable aparece de manera más clara al momento del traspaso generacional y supone un reto para el crecimiento de la empresa; en la etapa de madurez de la organización, la fidelidad juega un papel esencial puesto que puede presentarse una marcada falta de confianza hacia el nuevo líder, generando incertidumbre y dificultad para transmitir los nuevos ideales de la organización (Izquierdo, Novillo, & Mocha, 2017). Atravesar el difícil proceso que es la sucesión de poder dentro de la empresa familiar requiere un obligatorio voto de confianza al nuevo líder, independientemente de todas las herramientas técnicas y de selección ocupadas para tomar esta decisión, siempre se pone en juego el futuro de la compañía, mismo que no puede ser previsto ni asegurado sin importar cuán bueno sea el perfil del sucesor.

#### **Imparcialidad en la toma de decisiones.**

Otra de las características esenciales para que el negocio familiar sea exitoso y no se vea comprometida la armonía, es la imparcialidad. Es requisito que los negocios sean claros y transparentes, que las decisiones sean unánimes y colectivas y que no se privilegie injustificadamente a ningún actor. Entre las variables comunes de las organizaciones más longevas destaca la imparcialidad e impersonalidad que el propietario ha mantenido hacia su personal, sea este familiar o no familiar, y así ha podido manejar la propiedad de la empresa, permitiéndole la continuidad (Lozano, Romero, & Hirsh, 2017).

El problema que surge en este aspecto es que es difícil lograr una correcta separación de los afectos y preferencias previamente establecidos. Son habituales las tensiones con miembros externos ya que en las empresas familiares, por lo general, los cargos con poder los suelen ostentar los miembros familiares, lo que puede incomodar a profesionales externos si existe sesgos visibles en esta selección. En el caso de que haya algún socio no familiar, también pueden darse desacuerdos en la destinación de las ganancias, en las políticas de remuneración, ascensos y en los planes futuros (Pérez & Gisbert, 2012).

### **Delimitación de los roles de los miembros familiares.**

Un rol se entiende como el conjunto de comportamientos y funciones que una persona debe desempeñar y que se espera de ella. En las organizaciones de tipo familiar, los integrantes de la familia empresaria tienden a interactuar siguiendo los mismos patrones que se dan en la familia, sin importar el contexto en el que se encuentren, trasladando estos patrones de comportamiento a la empresa, más que nada si la interacción se da entre los mismos miembros familiares. La empresa y la familia sí pueden cumplir con sus fines complementándose una con la otra, pero si el mecanismo que elaboran para subsistir subordina una dimensión a la otra e irrumpe en su espacio, los roles se vuelven borrosos y surgen conflictos originados por la confusión, allí es cuando los roles familiares se perciben fundidos con los roles en la empresa generando un constante malentendido, lo que se conoce como asimetría de roles en la empresa familiar (Saldaña, Ruiz, & Barboza, 2016).

### **Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

Vadillo (2014) junto a Pérez y Gisbert (2012) tienen un catálogo de ventajas y desventajas comunes de las empresas familiares, mismo que plantea un trasfondo en el que se correlacionan la armonía y el éxito de sus negocios. Es importante que los empresarios tengan claro que las empresas familiares tienen algunas desventajas respecto de las que no lo son, sin embargo, también es importante estar conscientes de que tienen grandes ventajas. La labor de la dirección y de su grupo cercano incluirá entonces acciones que permitan evitar las desventajas y sus efectos, al tiempo de aprovechar las ventajas.

**Tabla 3.** *Principales ventajas y desventajas de las empresas familiares*

| <b>Principales ventajas</b>   | <b>Principales desventajas</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentan con valores claros.</li><li>• La dirección tiene autoridad total para tomar decisiones.</li><li>• Hay una clara tendencia a pensar en el largo plazo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La relación familiar puede entorpecer la operación.</li><li>• El trabajo puede generar problemas de familia.</li><li>• No se tratan abiertamente todos los temas y puede darse comunicación inadecuada.</li></ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la dirección es importante un ambiente de armonía.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay pocas posibilidades de discutir.</li> <li>• Desmotivación del personal.</li> </ul> |
|---|---|

Nota: Elaboración propia

### **Principales desventajas.**

#### **(a) La relación familiar puede entorpecer la operación.**

Es difícil desprenderse de los lazos familiares durante las horas hábiles, así como de los afectos, favoritismos e incluso discriminaciones. También pueden surgir problemas derivados de la remuneración de los miembros de la familia. Además, el proceso de incorporar a la empresa a algún miembro familiar (directo o político) puede afectar la dinámica, ya que no suelen existir normas ni protocolo familiar sobre quiénes pueden ingresar, ni sobre la preparación requerida o la definición del cargo y la responsabilidad.

#### **(b) El trabajo puede generar problemas de familia.**

En las empresas familiares, la armonía de la familia se puede ver perturbada por conflictos de diversos orígenes. Es común que se den discusiones entre padres e hijos y entre hermanos también, más que nada por los conflictos de poder. También surgen tensiones con el resto de profesionales y empleados no familiares si existe nepotismo visible.

#### **(c) No se tratan abiertamente todos los temas y puede darse comunicación inadecuada.**

Los directores generales, particularmente los fundadores, tienen la tendencia a tomar todas las decisiones ya que así lo han hecho siempre, con buenos resultados. Adicionalmente, las empresas familiares son más propensas a los chismes, rumores y manipulación de información, generando conflictos entre los miembros de la organización. Aquí valdría resaltar el siguiente cuadro que diferencia el estilo comunicativo que debería tenerse en la empresa y en la familia, diferenciación que a veces no está correctamente delimitada en las empresas de constitución familiar y que genera impases.

**Tabla 4.** *Diferencias de comunicación*

| <b>Comunicación familiar</b> | <b>Comunicación empresarial</b> |
|------------------------------|---------------------------------|
| Afectiva                     | Operativa                       |
| Informal                     | Formal                          |

| Implícita                             | Explícita                               |
|---------------------------------------|---|
| Condicionada por la historia familiar | Condicionada por la cultura empresarial |
| Jerarquía natural por roles           | Jerarquía y competencias                |

Nota: Elaborado por Martín Pedro.

**(d) Hay pocas posibilidades de discutir.**

El director general normalmente conoce a detalle toda la empresa, más aún si es el fundador, por esta razón, además de su auténtico interés de que operación funcione, acaba convenciéndose de que solo él tiene la razón.

**(e) Desmotivación del personal.**

Los miembros de la familia se desmotivan cuando no pueden acceder a información financiera de la empresa y los trabajadores no familiares se desmotivan con facilidad si ven preferencia por los miembros familiares como diferencias en la remuneración, mayor libertad, y mayor espacio para la autorrealización personal; estos factores influyen en la percepción negativa del resto de trabajadores.

**Principales ventajas.**

**(a) Cuentan con valores claros.**

Es normal ver como el sistema de valores de la familia se traslada a la empresa familiar. Ello constituye una de sus principales fortalezas, su identidad única.

**(b) La dirección tiene autoridad total para tomar decisiones.**

Una empresa familiar es mucho más ágil y su director tiene gran libertad; con ello, adquiere superioridad frente a las que no lo son.

**(c) Hay una clara tendencia a pensar en el largo plazo.**

En consecuencia de que el gran interés de los fundadores y aún de los sucesores es el bienestar de la familia, las decisiones se toman más pensando en el futuro que en la conveniencia inmediata o del corto plazo. Los fundadores esperan que su empresa lo sobreviva para poder entregársela a la siguiente generación y que la misma siga operando.

**(d) Para la dirección es importante un ambiente de armonía.**

Derivado de que la filosofía de la familia empresaria se traslada a la empresa, la armonía y hospitalidad que se procura en la familia se busca también en la organización, incluyendo al personal, clientes y proveedores.

### **Variables que intervienen en la sucesión administrativa**

El objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Concretamente, de 100 empresas familiares, sólo 33 superan el tránsito de la primera a la segunda y de estas 33 empresas, sólo 15 pasan a la tercera generación. La causa principal de la desaparición de estas empresas tiene relación directa con los conflictos internos entre los empresarios familiares (Pérez & Gisbert, 2012).

El propietario (fundador), que es a su vez dirigente de la compañía, es el único supervisor y quien lleva toda la carga del negocio; pero con el paso de los años dicho fundador debe ceder el poder a sus descendientes, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión que viene determinado por el no saber encarar el problema ni por parte del fundador ni por el resto de la organización, de tal forma que la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo.

Si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además puede desembocar en que la empresa no se adapte a los cambios que se presenten con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer (Macías & Ramírez, 2011). A continuación, Galaz y Ruiz (2010) nos presentan algunos factores que pueden ocasionar resistencia a la sucesión:

#### **(a) Falta de información.**

La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

#### **(b) Factores culturales.**

Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

**(c) Amenaza al statu quo.**

Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo, este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al statu quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia para aceptar un cambio.

**(d) Retención de poder.**

Toda organización está expuesta a cambios, y en consecuencia existe la posibilidad de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

**(e) Clima organizacional.**

Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

**(f) Miedo al fracaso.**

La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

Además, cabe destacar que la opción más común entre las empresas familiares es no hacer nada hasta la muerte del fundador, sin embargo, lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación (Galaz & Ruiz, 2010). Se deben establecer procesos adecuados para que la transferencia de la propiedad tenga la importancia del caso y que en ese periodo los resultados sean los adecuados para que la sucesión sea la mejor (Peñaloza, 2018).

### **Uso de ayuda externa.**

Cuando llega el momento de la sucesión, hay un aspecto que muchas veces no se tiene en cuenta por las implicaciones sentimentales que conlleva, y es que el sucesor que tome la batuta de la empresa debería tener los valores iguales o parecidos que la persona o personas que la han llevado al éxito. La conclusión lógica es que el heredero directo puede no ser la elección adecuada, por lo que se hace imprescindible buscar a un gestor que responda al perfil deseado (Urrutia, 2017). Las empresas familiares de cierta complejidad necesitan asesores de diversa índole para asegurar su crecimiento y la continuidad del negocio (LEF, 2012). Existen muchos problemas que pueden hacer peligrar la continuidad de una empresa familiar, entre los más habituales se encuentran:

- (a) Falta de preparación y/o interés por parte de quienes tendrán que asumir el mando.
- (b) Diferencia sustancial entre los valores de los posibles sucesores y los fundadores en cuanto a compromiso, dedicación, amor por el negocio, visión de futuro, entre otros.
- (c) Resistencia del fundador a dejar su puesto.
- (d) Injerencias por parte de la familia política, cónyuges, etc.
- (e) Políticas poco adecuadas en relación a la contratación y los sueldos, agravios comparativos entre trabajadores (de la familia y externos).

La empresa se debe dirigir desde una óptica empresarial, no sentimental. Es por este motivo que es fundamental contratar a un gestor externo para la empresa familiar. De cara a la gestión externa, podemos contemplar dos posibilidades para solucionar el problema. Por un lado tenemos la labor de consultoría externa, que establecerá un protocolo familiar y asesorará a la empresa familiar a la hora de contratar al gestor, y por otro, tenemos al propio gestor externo (Urrutia, 2017).

La consultoría externa analizará la situación de la empresa de manera objetiva y profesional, propondrá soluciones personalizadas, ayudará a definir metas, velará por el mantenimiento de los valores primigenios de la sociedad, definirá políticas de contratación y retribución y marcará las aptitudes profesionales de quien se hará cargo del liderazgo, así como de los órganos de dirección. Por otra parte, el gestor externo deberá ser una figura neutral,



con formación y experiencia adecuadas; alguien que busque nuevas vías de gestión y de renovación, que anteponga los criterios empresariales a los personales, que esté 100% inmerso en los valores de la empresa pero que al mismo tiempo tenga un enfoque más global del negocio.

### **Planificación estratégica y sucesión**

Hoy en día las empresas familiares enfrentan lo intimidante que es el desafío de elegir sus nuevos líderes, en gran parte por la velocidad que han cobrado los cambios tecnológicos, así como las crecientes presiones competitivas que derivan de la globalización. Sumado a esta realidad, de acuerdo a recientes estudios, dos terceras partes de las empresas familiares aspiran a transferir el control de la empresa a un grupo de hermanos o primos, con lo que se exponen a la complejidad del gobierno corporativo que es necesario tener en pie para garantizar la continuidad (Lansberg-Gersick & Associates, 2017).

Monterrosa (2017) nos comenta que la familia empresaria debe de aprender a diseñar su estrategia de familia antes de cualquier movimiento táctico-operativo dentro de su empresa, el no hacerlo la llevará tarde o temprano a cometer errores de consecuencias graves para la salud organizacional de la familia y la empresa. Una estrategia de familia representa la ruta de navegación de su empresa y es un factor clave en el camino a su continuidad. Cuando una familia empresaria traza sus sueños y los comparte con todas las generaciones, no solo abre el abanico de oportunidades, sino que también impulsa a que todos sus miembros se comprometan a trabajar día a día por alcanzar ese sueño estructurando por sí mismo una inteligencia emocional colectiva que derive en una armonía y unión familiar que difícilmente va a ser vulnerada.

Desde la perspectiva y el alcance de la dirección estratégica, se plantean los enfoques que, desde una visión gerencial, impactan en el contexto de las organizaciones. Como componentes relevantes que afianzan el fortalecimiento de las capacidades directivas, se reafirma la gestión estratégica, en función de la complementariedad con los estilos de liderazgo y sus implicaciones con la gestión integral del talento humano. Esta permite promover sus incidencias en la efectividad de la gestión de clientes y mercados, la cual se proyecta desde la definición de procesos para la

productividad donde la creación de valor constituye parte fundamental de los componentes básicos que requieren ser desarrollados desde el contexto de las empresas familiares.

Desde el contexto de estudio de las empresas familiares, la dirección estratégica permite considerar aspectos tanto de la organización como de la familia, con una clara orientación hacia el crecimiento permanente, con el fin de alcanzar los propósitos de la familia y la empresa. La dirección estratégica, se ejecuta en la organización para crear y mantener ventajas competitivas, mediante el hacer efectivo del análisis, formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la empresa, es decir, incrementar el valor para la organización y la utilidad social para la comunidad (Sukier, Neira, Portillo, Hernandez, & Fábregas, 2016).

Es más fácil y cómodo extender los conceptos familiares a los empresarios. Si esto ocurre, es muy posible que surjan dificultades y enfrentamientos. La empresa familiar es una persona jurídica distinta de la familia y de cada uno de sus miembros, y su objetivo es trascender en el tiempo, por lo tanto, la empresa de la familia no puede padecer la obligación de trabajar con conceptos familiares, de la misma manera que en una familia no pueden aplicarse puros conceptos empresariales. Confundir los dos mundos deja a ambos segmentos débiles y propicios al conflicto. Entre las áreas que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia están los siguientes:

**Tabla 5.** *Temas que generan confusión en la familia*

| <b>Temas que generan confusiones</b> | <b>¿Qué pasa en la familia?</b>  |
|--------------------------------------|--|
| Poder y proceso de decisión          | Los padres se visten con la autoridad  |
| Participación                        | Nacer da derecho a tener un puesto en la familia   |
| Remuneración y dinero                | Cada uno recibe (o retira de la caja familiar) lo que necesita según criterio predefinido. La igualdad de derechos proviene de la pertenencia familiar |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Entrenamiento                      | Cada uno se entrena o capacita según su vocación o requerimiento personal  |
| Cómo se considera a los familiares | Cada miembro es en sí mismo un fin. Se propicia el crecimiento personal  |
| Evaluación y reconocimiento        | No se hace diferenciación entre los distintos miembros. El reconocimiento es por pertenencia familiar                                    |
| Roles                              | Tienen que ver con el hecho afectivo, con la organización familiar y con las fuerzas o debilidades de las personas en el ámbito familiar |

Nota: Elaborado por Pérez G.

**Tabla 6.** *Temas que generan confusión en la empresa de la familia*

| <b>Temas que generan confusiones</b> | <b>¿Qué pasa en la empresa de la familia?</b>  |
|--------------------------------------|--|
| Poder y proceso de decisión          | La autoridad viene de un modelo formal que se mantiene en el tiempo. Quien tiene la autoridad operativa debe ser el más capaz y puede o no ser el padre. |
| Participación                        | El desempeño de un puesto debe ser función de la capacidad y de la experiencia.  |
| Remuneración y dinero                | La remuneración y los beneficios dependen del puesto desempeñado y del desempeño.  |
| Entrenamiento                        | Cada uno debe entrenarse de acuerdo con lo que requiera la empresa.  |
| Cómo se considera a los familiares   | Cada miembro es un medio antes que un fin. El crecimiento individual tiene que ver con los objetivos empresariales.                                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Evaluación y reconocimiento | Se reconoce y recompensa el buen desempeño. La evaluación debe estar despojada del tema de la pertenencia familiar |
| Roles                       | Deben diferenciarse según sean accionistas, herederos, directores, o gerentes.                                     |
|                             | El papel define el derecho a la remuneración: dividendos, honorarios o sueldos                                     |

Nota: Elaborado por Pérez G.

Entonces, ¿Por qué algunas empresas familiares sobresalen por su éxito, mientras otras deben conformarse con sobrevivir, o aún peor, ¿se debilitan hasta desaparecer? Existen muchas causas para explicar esta diferencia, pero existen factores claves en ese grupo de empresas que se destacan, entre los cuales se pueden mencionar:

- (a) La atención prestada al desarrollo y seguimiento de las estrategias,
- (b) El uso de mejores prácticas en áreas como gestión, financiera, administrativa y organizacional y
- (c) La profesionalización del personal.

En resumen, el uso de un modelo de gerencia del tipo Balanced Scorecard, que se fundamenta en la orientación estratégica de la empresa para definir el plan de acción y el esquema de seguimiento y evaluación de la gestión, facilita a las empresas familiares y a la PYME en general, la integración del día a día (corto plazo) con los planes futuros (largo plazo), y lo prepara para afrontar de mejor manera el reto de ser rentables y crecer, en otras palabras las prepara para ser negocios con una gestión empresarial eficiente.

### **Aspectos para tomar en cuenta del sucesor**

Como ya ha sido mencionado, el relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque su ciclo vital como ser humano ha llegado a su

fin. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión (Macías & Ramírez, 2011).

Los elementos importantes para el éxito en la sucesión en las empresas familiares son: la preparación del sucesor, la preparación de la organización, la armonización de las relaciones empresa/familia y la preparación para la época de la jubilación del predecesor (Navas, González, & Mendoza, 2017). El sucesor, como nos comentan Galaz y Ruiz (2010), deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Algunas empresas que optan por el uso de consultorías externas, se ven incluidas en un proceso más técnico y estructurado para la selección del sucesor, mismo en el cual se pueden implementar herramientas como los tests psicométricos y tiempos de prueba para el posible sucesor. Para determinar qué personas tienen el potencial necesario para ser considerados dentro del proceso de sucesión, Ayala (2013) menciona que entre las herramientas más usadas están la evaluación de desempeño por competencias y el análisis de brechas.

La evaluación de desempeño por competencias es la recolección de evidencias sobre la demostración de comportamientos, conocimientos y destrezas, que al ser comparado con un perfil profesional ideal, permite identificar aquellas áreas de mejora que deben ser fortalecidas, para llegar al nivel de competencia requerido. Por su parte, el análisis de brechas de competencias es la comparación entre el perfil del puesto a ocupar y el perfil del ocupante, busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeñará. La identificación de brechas, permite establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de las personas identificadas como potenciales sucesores, con el perfil de los puestos clave para la organización.

Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo. De una u otra forma, la designación del sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio. Aunque existen diversas alternativas

para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

Es por esto por lo que Galaz y Ruiz (2010) aconsejan el fomentar el deseo de pertenencia y el interés de preservar la empresa familiar en las generaciones sucesoras. La creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar lo anterior.

El Protocolo Familiar es una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar, es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar. También existe un concepto importante denominado Consejo de Familia, mismo que no debe nunca confundirse con el Consejo de Administración; el consejo de familia es el órgano decisorio de la familia y suele estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa.

El Consejo de Familia operativo es esencial para mantener la armonía familiar, impedir que los conflictos de la empresa se propaguen en la familia y para mantener y actualizar el compromiso de la familia con la empresa. No debe intervenir en la gestión de la empresa, aunque sí mantener cierta influencia en los objetivos a medio y largo plazo, cuidando cuál debe ser la imagen y reputación pública de la empresa, ya que afecta a la identificación de los miembros familiares con el negocio (Carrero, 2016).

Algunos de los aspectos primordiales que debe contener un Protocolo Familiar respecto a temas relacionados con la sucesión son:

- (a) La conformación del Consejo Familiar, del Consejo de Administración y del esquema de gobierno corporativo.
- (b) El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.

- (c) Las expectativas sobre la propiedad.
- (d) El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.
- (e) La compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares.
- (f) La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa.

## **MARCO LEGAL**

Las empresas en el Ecuador como nos comenta Zamora (2017), se rigen por el Código de Comercio y la Ley de Compañías. El artículo 1 del mismo indica que las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes, son regidas por el Código de Comercio. La actividad del comercio puede estar instrumentada de forma individual o personalizada, o a través de las cinco especies de compañías de comercio que establece la Ley de Compañías en su artículo 2: la compañía en nombre colectivo; la compañía en comandita simple y dividida por acciones; la compañía de responsabilidad limitada; la compañía anónima; y la compañía de economía mixta.

La mayoría de las empresas familiares realizan su actividad bajo compañías de responsabilidad limitada y anónima. Las compañías de responsabilidad limitada están reguladas en la Sección V de la Ley de Compañías. Algunas de las características son: monto mínimo de \$ 400; número mínimo de socios 2; el capital está dividido en participaciones. Por otro lado las compañías anónimas están reguladas en la Sección VI de la Ley de Compañías. Su capital está dividido en acciones negociables y la responsabilidad está en función del valor de éstas. El monto mínimo de capital, será el que determine la Superintendencia de Compañías (\$800.00 actualmente).

Si una empresa familiar aspira a competir con éxito en el escenario ecuatoriano, debe destacar por su funcionamiento eficiente, evitando las carencias que terminan por convertirse en un obstáculo para su crecimiento y desarrollo. Las empresas deben reaccionar frente a los cambios de mercado y la competencia creciente. Además, deben enfrentarse a los desafíos que las

caracterizan en el equilibrio de lidiar estrategias y asuntos familiares. Hemos observado también, que las estrategias exitosas de estas empresas son la visión correcta de los fundadores, donde el éxito está asociado a su personalidad y que debe ser heredada por sus sucesores: hijos o familiares, cuando estos deban relevar la gestión del primero.

Una de las obligaciones de las empresas familiares, es que en el momento en el cual el fundador se retira del mando en la empresa, se necesitará repartir los diferentes bienes y acciones entre los involucrados de la compañía. Por lo que así mismo según lo estipulado por la ley ecuatoriana, se tendrá que pagar un impuesto a la herencia.

En Ecuador todos pagan un impuesto a la herencia, este es progresivo y se basa en una tarifa que se va incrementando dependiendo del valor que se herede. Cada heredero deberá pagar su impuesto a la herencia conforme a lo que se le haya entregado. Además de que la tarifa entre los herederos se reduce a la mitad cuando es de primera línea, es decir, de padres a hijos o viceversa. En la donación no. En ambos casos, la tarifa puede ir de 0 a 35 %, dependiendo del valor.

Otra forma legal de traspasar bienes son los fideicomisos, que son entes autónomos y legales, sin embargo, aquí a cambio de ese patrimonio que se aporta al fideicomiso se recibe derechos fiduciarios, que también son susceptibles de impuesto a la herencia (El Universo, 2020). Por otro lado, cuando una persona muere soltera y sin descendencia, si tiene patrimonio este pasa a familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad. Si no se da ese escenario, los bienes pasan al Estado. Además, se debe saber que al heredar se reciben activos y pasivos (deudas), por lo que hay que aceptarlos con beneficio de inventario, para que acreedores no puedan cobrar con los bienes propios del beneficiario. Si las deudas son más, se puede repudiar la herencia.

De acuerdo con información del SRI, al impuesto generado por la herencia se puede deducir gastos de la última enfermedad, de funerales, de apertura de la sucesión, de publicación de testamento, deudas hereditarias, impuestos que se encontrare adeudando el causante hasta el día de su fallecimiento y derechos de albacea que hubieren entrado en funciones con



tenencia de bienes. Si el heredero es menor o tiene alguna discapacidad se puede nombrar un albacea para que administre su patrimonio.

Son varios los escenarios posibles para ceder un patrimonio en vida o luego de muerto, por lo que es mejor asesorarse sobre las opciones más convenientes para cada caso, sobre todo si se quiere nombrar herederos voluntarios (que por ley no reciben). Solo se puede desheredar a alguien por las causas de ley (El Universo, 2020).

Aparte de algunos de los requisitos hacia las empresas familiares, Acosta y Espín (2019) nos mencionan que a pesar de que la Constitución reconoce a las organizaciones familiares de producción, no se desarrolla a la empresa familiar a nivel societario en la ley de compañías, de esta manera las empresas familiares han tenido que acoplarse a las figuras de compañía limitada, lo cual tiene características muy generales en la constitución de una empresa por tanto no se adapta a las particularidades de hecho que se recalcan en las empresas familiares, dificultando su vida empresarial pues no pueden perennizarse en el tiempo a través de representantes que conformen su misma familia, muchas veces desapareciendo en su esencia o por completo, de esta manera no se cumple ni se desarrolla efectivamente el reconocimiento establecido en el Art. 319 de la Constitución de la República, como una forma de producción económica.

Es por este motivo que el protocolo familiar sí es un medio contractual por el que se pueda diferenciar en el ámbito societario a la empresa familiar, pues dicho protocolo es un pacto por el cual los socios suscritos que preponderan vínculos familiares con relación a la sociedad que no se ha cotizado puedan llegar a tener intereses comunes y regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que podrían causar afectación a la entidad, generando una responsabilidad contractual entre todos sus integrantes siguiendo un lineamiento para la sucesión empresarial, esta sería una de las características que diferenciará a la empresa familiar en la Ley de Compañías, el protocolo familiar no se encuentra reconocido en la Legislación Ecuatoriana, por tanto es imperante se utilice esta figura para el beneficio de las empresas familiares, pues estas se encuentran desprotegidas al no existir una figura jurídica que pueda velar por sus intereses, haciendo que estas empresas desaparezcan.

Siendo que en su mayoría son de gran conformación en el país, existe una anomia jurídica en cuanto al desarrollo de la empresa familiar en la Legislación Ecuatoriana, pues si bien es cierto la Constitución reconoce a las organizaciones familiares de producción, ni la norma civil o mercantil ha desarrollado este parámetro Constitucional, bajo esta perspectiva el autor también reconoce la existencia de una anomia y el deber de solventarla a nivel jurídico (Acosta & Espín, 2019).

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Empresas.**

Conjunto de actores que tienen una misión, planifican sus objetivos y trabajan coordinadamente para conseguirlos, motivados por una cultura compartida. Las empresas, por lo general, tienen fines lucrativos (Pérez J. A., 2018).

### **Familias.**

Conjunto de personas relacionadas por lazos consanguíneos o no, que cohabitan y que cumplen funciones varias con el fin de satisfacer las necesidades que surgen en el hogar (Camacho & Recalde, 2018).

### **Estado de situación actual de las empresas.**

Evaluación de los factores del entorno interno y externo sobre las empresas familiares en el Ecuador para conocer y analizar la condición en la que se encuentran (Bernal, Mora, Arellano, & Torres, 2014).

### **Cambios generacionales en las empresas familiares.**

Proceso natural que representa el cambio de mando y sustitución de la generación previa por la siguiente (Macías & Ramírez, 2011).

- (a) Primera generación: Se trata del fundador/a de la empresa
- (b) Segunda generación: Se hereda la empresa a los hijos del fundador/a
- (c) Tercera generación: Se hereda la empresa a los nietos del fundador/a

### **Factores emocionales en las empresas familiares.**

Aspectos no financieros de la empresa familiar que satisfacen sus necesidades afectivas, por ejemplo: identidad, confianza, influencia y

persuasión, perpetuación de la dinastía familiar, cumplimiento de las responsabilidades familiares, considerando los lazos sanguíneos antes que los criterios de competencias (Arreola, Niebla, & Ramírez, 2015).

**Planificación estratégica y continuidad.**

Secuencia de decisiones y proyectos estratégicos definidos en un horizonte temporal para lograr una empresa competitiva, tomando en consideración la eventual sucesión administrativa (Sukier, Neira, Portillo, Hernandez, & Fábregas, 2016).

**Perfil del sucesor.**

Conjunto de facultades del candidato sucesor que incluye su formación profesional, sus conocimientos, competencias y experiencia, así como sus motivaciones intrínsecas (Galaz & Ruiz, 2010).

**Tamaño de las empresas ecuatorianas.**

Definido conforme al volumen de ventas anuales (V) y el número de personas afiliadas (P). Es importante indicar que prevalece el criterio de volumen de ventas anuales sobre el criterio de personal afiliado.

**Empresa grande.**

Empresa con ventas anuales de \$5000001 o más, a partir de 200 empleados en adelante.

**Empresa mediana B.**

Ventas anuales entre \$2 000001 y \$5 000000, de entre 100 a 199 empleados.

**Empresa mediana A.**

Ventas anuales entre \$1 000001 y \$2 000000, con personal de entre 50 y 99 empleados.

**Empresa pequeña.**

Empresas con ventas entre \$100001 y \$1 000000 y entre 10 y 49 trabajadores.

**Microempresa.**

Ventas anuales menores o iguales a \$100000 y con fuerza laboral de entre 1 y 9 empleados (INEC, 2019).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **Alcance de la Investigación**

El alcance de este trabajo investigativo es descriptivo, porque dimensiona el fenómeno para comprender un estado de situación que podría derivarse de un proceso de sucesión mal o bien manejado; determinar el objeto de estudio, elemento plausible, requiere describirlo utilizando criterios o conceptos tanto de expertos como de los involucrados u observadores, a través de quienes se articulan las variables de estudio y los elementos de proyección que configuran el ámbito de la sostenibilidad. Los estudios descriptivos especifican las propiedades, características y los aspectos importantes del fenómeno que se analiza, además orientan los objetivos de la investigación mientras definen las variables, hechos y conceptos relevantes del tema investigado (Gómez, 2006).

### **Delimitación de la muestra**

Dentro del presente trabajo de investigación, se hace uso de 3 fuentes de información de primera mano, diferenciadas de acuerdo al grupo objetivo: se cuenta con 2 tipos de encuesta, la primera fue realizada al público en general de la ciudad de Guayaquil y tiene preguntas cerradas para definir percepciones comunes que se crean en torno a la empresa familiar; la segunda encuesta fue realizada a los actores de las empresas familiares, y de igual manera cuenta con preguntas cerradas, útiles para contrastar si las percepciones comunes se apegan al contexto real que palpan los directamente involucrados en este tipo de empresas.

Como tercera fuente de información contamos con una entrevista realizada a expertos en gestión de empresas familiares y perfiles profesionales relacionados con el estudio de empresas familiares quienes pudieron brindarnos, en base a su trayectoria profesional, retroalimentación respecto a las características deseables en los sucesores administrativos en las empresas familiares, así como una interpretación más clara del contexto económico y sociocultural de las empresas familiares, ya que tienen una mirada objetiva y neutral del desenvolvimiento de las mismas. Las personas entrevistadas en el presente trabajo de investigación son el PhD José Manuel Saiz-Álvarez, docente universitario y asesor de empresas familiares; el Ing.

Jorge Arturo Rivadeneira, consultor y fundador de FamBusiness, empresa ecuatoriana dedicada a orientar a las empresas familiares del país; y el Econ. Segundo Camino, actual director de Investigación y Estudios Económicos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y autor de varios artículos económicos relacionados con el desempeño de la empresa familiar que han sido citados en el marco teórico.

Para las encuestas, la muestra se determinó a través del muestreo probabilístico para poblaciones finitas cuya expresión matemática es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + z^2 p \cdot q}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = población

e = error de estimación

En la muestra para las encuestas al público en general, con un nivel de confianza del 95% (0.95), una probabilidad de éxito del 50% (0.5), una probabilidad de fracaso del 50% (0.5), un margen de error del 10% (0,1) y una población de 2'291.000 de ciudadanos guayaquileños, se obtuvo una muestra de 96 personas a encuestar. Logramos obtener 97 resultados.

En la muestra para las encuestas a las empresas familiares, con un nivel de confianza del 95% (0.95), una probabilidad de éxito del 50% (0.5), una probabilidad de fracaso del 50% (0.5), un margen de error del 45% (0,45) y una población de 122781 de empresas familiares guayaquileñas, se obtuvo un resultado de 5 empresas. El cálculo de la población base de esta segunda encuesta se obtuvo de tomar el 90% de las empresas registradas en la ciudad de Guayaquil, es decir 136423 al 90%, ya que conforme a los datos recogidos en el marco teórico, el 90% de las empresas guayaquileñas son de constitución familiar. Logramos obtener 6 empresas que colaboraron con la investigación.

## **Diseño de la Investigación**

En la presente investigación se usa un enfoque mixto, ya que existe un componente cuantitativo, en el cual se usa la recolección de datos con el fin de probar la hipótesis y se da la base de la medición numérica y el análisis estadístico para así establecer los patrones de comportamiento y probar las teorías, pero también se utiliza el enfoque cualitativo, porque a través de las respuestas obtenidas de las preguntas hechas en las entrevistas, se logra analizar la información, reflexionarla y posteriormente obtener una interpretación clara y específica.

Para conseguir un resultado confiable es muy importante la correcta selección del instrumento de medida, que entendemos como el conjunto de variables, preguntas, alternativas y respuestas que se le plantean a cada individuo que conforma la muestra (Canales, 2006). La investigación cuenta con un alcance descriptivo que relaciona percepciones de expertos sobre aspectos vinculados al ámbito de la sostenibilidad, para describir lo que se sugiere como comportamiento de las variables de estudio (factores que intervienen en la sucesión de las empresas familiares y su grado de afectación en las empresas familiares guayaquileñas).

Tiene un diseño de tipo no experimental debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables ni tampoco se expuso a condiciones o estímulos a los sujetos de estudio (Gómez, 2006), simplemente se pidió que realizaran un cuestionario en el caso de las empresas familiares y de los ciudadanos en general, y en el caso de los expertos en recursos humanos y perfiles profesionales se solicitó su participación en una entrevista; cuenta con un horizonte de tiempo transversal o transaccional dado que la recolección de información se realizó por una única vez en un momento dado (Bernal C. A., 2010).

Es importante recalcar que se consideró a 3 grupos diferenciados que tienen conocimiento técnico o empírico respecto a la empresa familiar nacional: empresario familiar, público general y expertos en la materia, ya que la teoría de los grupos de interés indica que la facultad que tiene una organización para generar ganancias a un ritmo sostenible a través del horizonte temporal, y consecuentemente generar valor en el largo plazo, viene dada por las relaciones que se establece con sus stakeholders o grupos de

interés. Los stakeholders de una organización son los colectivos o individuos que pueden incidir o que son afectados por la consecución de los objetivos de la empresa (Barcellos & Gil, 2010).

Los resultados han sido tratados a través del método de los expertos, ya que efectivamente se evidencia complejidad al sintetizar el diálogo establecido con los grupos de interés, por las opiniones contradictorias o expectativas divergentes encontradas en el levantamiento de datos. La utilidad del método del experto en este tipo de estudios se refleja por la clasificación y ponderación del nivel de importancia de cada opinión, cada experto expresa un nivel de verdad señalado en escala que deriva en un proceso de agregación dirigido a transformar opiniones en una valuación representativa: 1) escalar de la opinión; 2) frecuencias acumuladas; 3) función característica de pertenencia; 4) opinión agregada de la muestra considerando la esperanza matemática.

Los pasos para la aplicación práctica del método de los expertos en este trabajo de titulación fueron los siguientes:

- (a) Recolectar criterios y seleccionarlos por relevancia.
- (b) Definir “grupo de interés” (en este caso: ciudadanos, protagonistas en empresas familiares, investigadores especializados) que solventen el análisis del “proceso de sucesión” para derivar los riesgos.
- (c) Identificar los ejes transversales y caracterizar los “criterios”
- (d) Definir tipologías acordes a la relación entre la variable y el aspecto impactado: familia, líder o sucesor, planeación estratégica.
- (e) Examinar los contenidos y clasificarlos, para integrarlos como comentarios o recomendaciones, sobre los que la empresa puede o no establecer en el proceso estudiado. Los datos recogidos proporcionan las opiniones que se ponderan por cada experto (en base a la relevancia en el estudio).
- (f) Clasificar la opinión en función de la frecuencia de aceptación del criterio.
- (g) Obtener las frecuencias relativas con las ponderaciones.

- (h) Acumular las frecuencias y conseguir el “expertón” a través de la “esperanza matemática” y, desde ahí, utilizar el “predictor” para obtener el “conjunto confiable”

El resultado permite identificar las expectativas de los grupos de interés sobre el contenido de sostenibilidad relacionado con la sucesión de la empresa a través de la agregación de opiniones. Estos facilitan profundizar la reflexión y aplicación, en el ámbito académico y profesional, de los riesgos en la sucesión de empresas familiares, en el ámbito de la sostenibilidad. El modelo reposa sobre teorías que analizan la sostenibilidad y los procesos en la empresa, indagando, como expectativa, el criterio de los colectivos sociales vinculados, directa o indirectamente, al legado institucional.

## **RESULTADOS**

### **Resultados de la encuesta a público en general**

A modo de resumen, se pueden resaltar los siguientes resultados relevantes: de los 97 encuestados, el 69.1% trabaja, de estos, el 44.8% considera que la empresa en la que labora es de estructura familiar. De este mismo grupo de trabajadores activos, el 59.70% indica que la organización en la que labora está en la primera generación, el 22.39% en la segunda y únicamente el 17.91% en la tercera.

El 66% de la totalidad de encuestados cree que sí incide en el ambiente laboral el que una empresa sea familiar; respecto a la administración, también el 66% de encuestados considera que se ve afectada por el mismo motivo. Respecto a los problemas de la empresa familiar, por mayoría se definió que el desempeño financiero y las barreras políticas/legales no son un problema que afecte significativamente a las empresas familiares, mientras que la administración y los conflictos familiares sí. Mantuvieron una posición neutral respecto a la esperanza de supervivencia. También consideran que los siguientes factores afectan en una escala importante: liderazgo y conflictos de poder, compromiso, confiabilidad, imparcialidad de los miembros familiares y la delimitación de roles de cada uno.

En lo que concierne a la sucesión empresarial, el 66% de encuestados cree que las empresas familiares guayaquileñas no cuentan con un plan de sucesión y el 83.51% piensa que cuando llegue el momento de realizar este



traspaso de poder, el nuevo líder será un miembro familiar y no un externo o tercero. No tienen una opinión definida sobre si las empresas familiares guayaquileñas logran separar sus asuntos familiares de los empresariales. A continuación, el desglose de las respuestas por pregunta:

### 1. ¿Se encuentra laborando actualmente?

97 respuestas

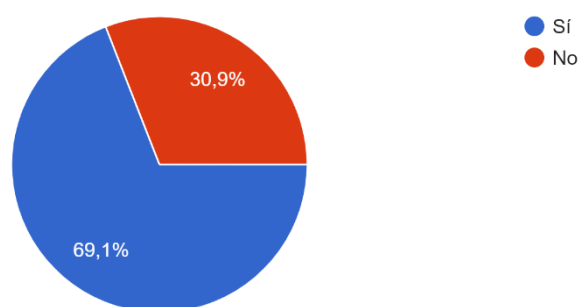


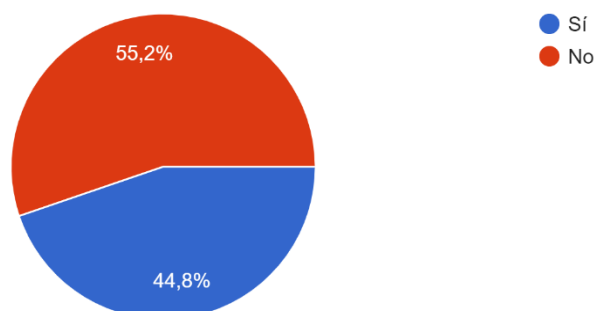
Figura 5. Respuestas a primera pregunta encuesta al público general.

Elaborado por Google Forms

De las 97 respuestas hemos obtenido como resultados que el 69,1% de los encuestados, es decir 67 individuos, se encuentran laborando, y el 30,9% de los encuestados no se encuentran laborando. Las siguientes 5 preguntas fueron realizadas únicamente a las 67 personas que confirmaron estar laborando en la actualidad.

### 2. Si sí ¿Considera usted que el negocio donde labora es una empresa familiar?

67 respuestas



*Figura 6. Respuestas a segunda pregunta encuesta al público general*

Elaborado por Google Forms

De los 67 individuos que sí se encuentran laborando, el 55,2% sí trabaja en una empresa familiar y el 30,9% trabaja en una empresa no familiar.

**3. Si sí ¿Cuál es la actividad económica que ejerce el negocio?**

**Tabla 7. Respuestas a tercera pregunta encuesta al público general**

|  |           |             |
|--|-----------|-------------|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 3         | 4,48%       |
| Explotación de minas y canteras              | 1         | 1,49%       |
| Industrias manufactureras                    | 4         | 5,97%       |
| Comercio                                     | 14        | 20,90%      |
| Servicios                                    | 45        | 67,16%      |
| <b>Total</b>                                 | <b>67</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 67 individuos que sí se encuentran laborando, el 4,48% trabaja en una actividad agrícola, el 1,49% trabaja en una actividad de explotación de minas, el 5,97% trabaja en una industria manufacturera, el 20,90% trabaja en una actividad comercial y el 67,16% trabaja en una actividad de servicio.

**4. Si sí, Indique el número de empleados de la empresa en la que labora**

**Tabla 8. Respuestas a cuarta pregunta encuesta al público general**

|                     |           |             |
|---------------------|-----------|-------------|
| 1 a 9 empleados     | 14        | 20,90%      |
| 10 a 49 empleados   | 11        | 16,42%      |
| 50 a 99 empleados   | 5         | 7,46%       |
| 100 a 199 empleados | 5         | 7,46%       |
| 200 en adelante     | 32        | 47,76%      |
| <b>Total</b>        | <b>67</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 67 individuos que sí se encuentran laborando, el 20,90% indica que hay de 1 a 9 empleados en la empresa donde laboran, el 16,42% indica

que hay de 10 a 49 empleados, el 7,46% indica que hay de 50 a 99 empleados, el 7,46% indica que hay de 100 a 199 empleados y el 47,76% indica que hay de 200 empleados en adelante en la empresa donde laboran.

#### 5. Si sí ¿Cuántos de ellos son miembros familiares? (considerando toda la jerarquía)

**Tabla 9.** *Respuestas a quinta pregunta encuesta al público general*

|   |           |             |
|---|-----------|-------------|
| Hasta 3 empleados miembros familiares     | 17        | 25,37%      |
| Entre 4 y 6 empleados miembros familiares | 5         | 7,46%       |
| Entre 6 y 9 empleados miembros familiares | 6         | 8,96%       |
| Más de 9 empleados miembros familiares    | 7         | 10,45%      |
| Ningún familiar                           | 32        | 47,76%      |
| <b>Total</b>                              | <b>67</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 67 individuos que sí se encuentran laborando, el 25,37% indica que hay hasta 3 empleados miembros familiares en la empresa donde laboran, el 7,46% indica que hay entre 4 a 6 empleados miembros familiares en la empresa donde laboran, el 8,96% indica que hay entre 6 a 9 empleados miembros familiares en la empresa donde laboran, el 10,45% indica que hay más de 9 empleados miembros familiares en la empresa donde laboran y el 47,76% indica que no hay ningún empleado miembro familiar en la empresa donde laboran.

#### 6. Si sí ¿En qué generación se encuentra la empresa?

**Tabla 10.** *Respuestas a sexta pregunta encuesta al público general*

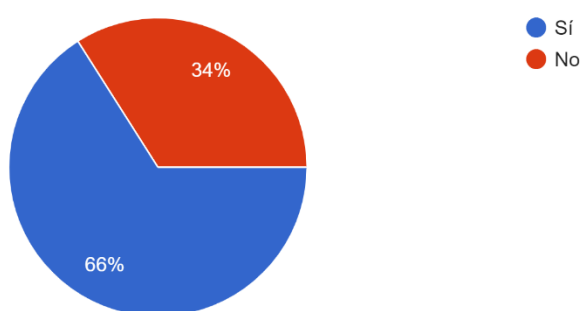
|   |           |             |
|---|-----------|-------------|
| Primera generación (fundador)           | 40        | 59,70%      |
| Segunda generación (primer heredero)    | 15        | 22,39%      |
| Tercera generación (segundos herederos) | 12        | 17,91%      |
| <b>Total</b>                            | <b>67</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 67 individuos que sí se encuentran laborando, el 59,70% indica que la empresa donde labora se encuentra en la primera generación, el 22,39% indica que la empresa donde labora se encuentra en la segunda generación y el 17,91% indica que la empresa donde labora se encuentra en la tercera generación.

**7. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en el ambiente laboral el hecho de que una empresa sea familiar?**

97 respuestas



*Figura 7.* Respuestas a séptima pregunta encuesta al público general

Elaborado por Google Forms

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que el 66% de los encuestados piensan que si existe incidencia alguna en el ambiente laboral el hecho de que una empresa sea familiar y el 34% de los encuestados piensan que no existe incidencia alguna en el ambiente laboral el hecho de que una empresa sea familiar.

**8. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en la administración el hecho de que la empresa sea familiar?**

97 respuestas

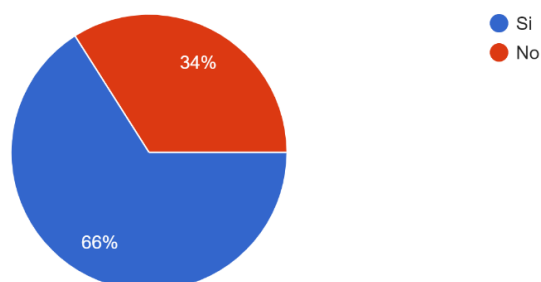


Figura 8. Respuestas a octava pregunta encuesta al público general

Elaborado por Google Forms

De los 97 individuos, el 66% de los encuestados piensa que sí existe incidencia en la administración por el hecho de que una empresa sea familiar y el 34% de los encuestados piensan que no existe incidencia alguna en la administración por este factor.

**9. Qué problema afecta más a una empresa familiar: (favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado])**

Tabla 11. Respuestas a novena pregunta encuesta al público general

|              | El desempeño financiero |      | La administración |      | La esperanza de supervivencia |      | Las barreras políticas/legales para crearlas |      | Los conflictos familiares |      |
|--------------|-------------------------|------|-------------------|------|-------------------------------|------|--|------|---------------------------|------|
|              |                         | %    |                   | %    |                               | %    |  | %    |                           | %    |
| <b>1</b>     | 15                      | 15%  | 7                 | 7%   | 10                            | 10%  | 23   | 24%  | 9                         | 9%   |
| <b>2</b>     | 21                      | 22%  | 18                | 19%  | 27                            | 28%  | 30   | 31%  | 11                        | 11%  |
| <b>3</b>     | 30                      | 31%  | 28                | 29%  | 34                            | 35%  | 31   | 32%  | 25                        | 26%  |
| <b>4</b>     | 16                      | 16%  | 21                | 22%  | 18                            | 19%  | 9  | 9%   | 13                        | 13%  |
| <b>5</b>     | 15                      | 15%  | 23                | 24%  | 8                             | 8%   | 4  | 4%   | 39                        | 40%  |
| <b>Total</b> | 97                      | 100% | 97                | 100% | 97                            | 100% | 97   | 100% | 97                        | 100% |

Nota: Elaboración propia.

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que en:

El desempeño financiero: El 15% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 22% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 31% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 16% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 15% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

La administración: El 7% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 19% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 29% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 22% de los encuestados

piensa que si afecta en una empresa familiar y el 24% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

La esperanza de supervivencia: El 10% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 28% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 35% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 19% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 8% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

Las barreras políticas/legales para crearlas: El 24% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 31% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 32% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 9% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 4% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

Los conflictos familiares: El 9% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 11% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 26% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 13% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 40% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

## 10. ¿Cree usted que las empresas familiares de Guayaquil cuentan con un plan de sucesión para el cambio generacional?

97 respuestas

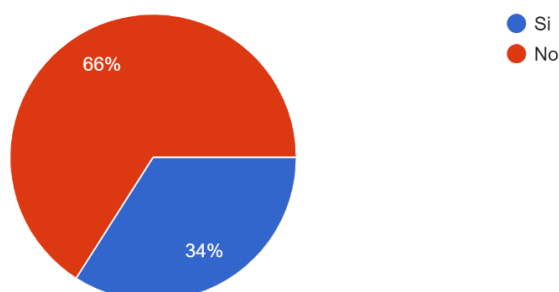


Figura 9. Respuestas a décima pregunta encuesta al público general

Elaborado por Google Forms

De los 97 individuos encuestados, hemos obtenido como resultados que el 66% de los encuestados piensan que las empresas familiares de Guayaquil sí cuentan con un plan de sucesión para el cambio generacional, y el 34% de los encuestados piensan que las empresas familiares de Guayaquil no cuentan con un plan de sucesión para el cambio generacional.

**11. ¿A quién cree usted que las empresas familiares guayaquileñas designan mayormente como nuevo sucesor o líder de la empresa en los cambios generacionales?**

**Tabla 12.** *Respuestas a décimo primera pregunta encuesta al público general*

|                                  |           |             |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Miembro familiar                 | 81        | 83,51%      |
| Persona fuera de la organización | 16        | 16,49%      |
| <b>Total</b>                     | <b>97</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que el 83,51% de los encuestados piensan que las empresas familiares guayaquileñas designan a un miembro familiar como nuevo sucesor o líder de la empresa en los cambios generacionales y el 16,49% de los encuestados piensan que las empresas familiares guayaquileñas designan a una persona fuera de la organización como nuevo sucesor o líder de la empresa en los cambios generacionales.

**12. ¿Considera usted que las empresa familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares?**

**Tabla 13.** *Respuestas a décimo segunda pregunta encuesta al público general*

|                          |           |             |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 7         | 7,22%       |
| De acuerdo               | 23        | 23,71%      |
| Neutral                  | 49        | 50,52%      |
| En desacuerdo            | 16        | 16,49%      |
| Totalmente en desacuerdo | 2         | 2,06%       |
| <b>Total</b>             | <b>97</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

Hemos obtenido como resultados que el 7,22% de los 97 encuestados están totalmente de acuerdo en que las empresas familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares, el 23,71% de los encuestados están de acuerdo en que las empresas familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares, el 50,52% de los encuestados se encuentran neutral opinando que las empresas familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares, el 16,49% de los encuestados están en desacuerdo en que las empresas familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares y el 2,06% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que las empresas familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares.

### **13. ¿En qué categoría considera usted que se encuentran mayormente las empresas familiares guayaquileñas?**

**Tabla 14.** *Respuestas a décimo tercera pregunta encuesta al público general*

|   |           |             |
|---|-----------|-------------|
| Pequeñas y medianas empresas (PYMES)          | 39        | 40,21%      |
| Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) | 41        | 42,27%      |
| Empresa grande                                | 17        | 17,53%      |
| <b>Total</b>                                  | <b>97</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que el 40,21% de los encuestados consideran que las empresas familiares guayaquileñas se encuentran en una categoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES), el 42,27% de los encuestados consideran que las empresas familiares guayaquileñas se encuentran en una categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y el 17,53% de los encuestados consideran que las empresas familiares guayaquileñas se encuentran en una categoría de empresa grande.



**14. ¿Cuáles cree usted que son los principales valores requeridos en los miembros familiares para que la empresa sea exitosa?**

**Tabla 15.** *Respuestas a décimo cuarta pregunta encuesta al público general*

|                 |    |        |
|-----------------|----|--------|
| Responsabilidad | 85 | 87,63% |
| Liderazgo       | 54 | 55,67% |
| Confiabilidad   | 58 | 59,79% |
| Integridad      | 48 | 49,48% |
| Compromiso      | 62 | 63,92% |
| Profesionalismo | 64 | 65,98% |

Nota: Elaboración propia

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que el 87,63% de los encuestados opina que el valor de la responsabilidad es requerido en los miembros familiares, el valor del liderazgo es requerido según el 55,67% de los encuestados, la confiabilidad es requerida según el 59,79% de encuestados, la integridad es requerida según el 49,48% de los encuestados, el compromiso es requerido según el 63,92% de los encuestados y el profesionalismo es requerido según el 65,98% de los encuestados, esto con el fin de que la empresa sea exitosa.

**15. ¿Cuánto cree usted que afectan estos motivos que usualmente generan altercados dentro de las empresas familiares precisamente por su naturaleza? Por favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado]**

**Tabla 16.** *Respuestas a décimo quinta pregunta encuesta al público general*

|          | Liderazgo y conflictos de poder |     | Compromiso de los miembros familiares |     | Confiabilidad de los miembros familiares |     | Imparcialidad de los miembros familiares |     | Delimitación de los roles de los miembros familiares |     |
|----------|---------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|--|-----|--|-----|--|-----|
|          |                                 | %   |                                       | %   |  | %   |  | %   |  | %   |
| <b>1</b> | 7                               | 7%  | 1                                     | 1%  | 4  | 4%  | 6  | 6%  | 7  | 7%  |
| <b>2</b> | 8                               | 8%  | 16                                    | 16% | 19                                       | 20% | 11                                       | 11% | 18   | 19% |
| <b>3</b> | 25                              | 26% | 32                                    | 33% | 31                                       | 32% | 34                                       | 35% | 30   | 31% |
| <b>4</b> | 26                              | 27% | 29                                    | 30% | 27                                       | 28% | 24                                       | 25% | 22   | 23% |

|              |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
|--------------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| <b>5</b>     | 31 | 32%  | 19 | 20%  | 16 | 16%  | 22 | 23%  | 20 | 21%  |
| <b>Total</b> | 97 | 100% | 97 | 100% | 97 | 100% | 97 | 100% | 97 | 100% |

Nota: Elaboración propia

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que en:

Liderazgo y conflictos de poder: El 7% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 8% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 26% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 27% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 32% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

Compromiso de los miembros familiares: El 1% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 16% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 33% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 30% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 20% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

Confiabilidad de los miembros familiares: El 4% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 20% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 32% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 28% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 16% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

Imparcialidad de los miembros familiares: El 6% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 11% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 35% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 25% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 23% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

Delimitación de los roles de los miembros familiares: El 7% de los encuestados piensan que no afecta nada en una empresa familiar, el 19% de los encuestados piensa que afecta muy poco en una empresa familiar, el 31% de los encuestados piensa que más o menos afecta en una empresa familiar, el 23% de los encuestados piensa que si afecta en una empresa familiar y el 21% de los encuestados piensa que afecta demasiado en una empresa familiar.

**16. ¿Considera que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales?**

**Tabla 17.** *Respuestas a décimo séptima pregunta encuesta al público general*

|                          |           |             |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo    | 5         | 5,15%       |
| De acuerdo               | 11        | 11,34%      |
| Neutral                  | 49        | 50,52%      |
| En desacuerdo            | 24        | 24,74%      |
| Totalmente en desacuerdo | 8         | 8,25%       |
| <b>Total</b>             | <b>97</b> | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia

De los 97 individuos en general hemos obtenido como resultados que el 5,15% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales, el 11,34% de los encuestados están de acuerdo en que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales, el 50,52% de los encuestados se encuentran neutrales opinando que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales, el 24,74% de los encuestados están en desacuerdo en que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales y el 8,25% de los encuestados están totalmente en desacuerdo

en que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales.

### **Resultados encuestas empresas familiares**

Respecto a la encuesta realizada a empresas familiares, debemos mencionar que logramos la colaboración de 6 empresas de constitución familiar radicadas en Guayaquil: Corporación Fernández, Cafecom, Inmobiliaria Cuadros, Laboratorio Farmacéutico GM, Grainba y Megaproductos. Es importante indicar que se encuestó a una persona por empresa.

Entre los resultados más importantes, destacan los siguientes: la mitad de las empresas encuestadas se encuentran en la primera generación mientras que la otra mitad se encuentra en la segunda generación. El 100% de los encuestados confirma que el hecho de que la empresa sea familiar incide tanto en la administración como en el ambiente laboral.

Respecto a los problemas de la empresa familiar, la mayoría definió que el desempeño financiero, las barreras políticas/legales y la esperanza de supervivencia no son un problema que afecte significativamente a sus respectivas empresas familiares. Hubo ligera dispersión en los siguientes criterios, pero por mayoría se obtuvo que los conflictos de poder y liderazgo así como el compromiso de los miembros familiares y la delimitación de roles, afectan mucho a la empresa familiar. Hubo una posición neutral en relación a la imparcialidad de los miembros familiares mientras que se encontró que para la mayoría de encuestados, no afecta la confiabilidad de los miembros familiares.

En lo que respecta a la sucesión empresarial, el 66% de encuestados indica que sus empresas sí cuentan con un plan de sucesión, lo que se contrapone con la opinión general del público, por otro lado, el 83.33% de los encuestados indican que al momento de realizar este traspaso de poder, el nuevo líder será un miembro familiar y no un externo o tercero, lo que sí va conforme a la perspectiva que tienen los ciudadanos respecto al sucesor. Los encuestados también resaltaron por mayoría que sus empresas se acogen a estrategias innovadoras y que sí logran separar sus asuntos familiares de los empresariales. A continuación, el desglose de las respuestas por preguntas:

### 1. ¿Considera usted que el negocio donde labora es una empresa familiar?

6 respuestas

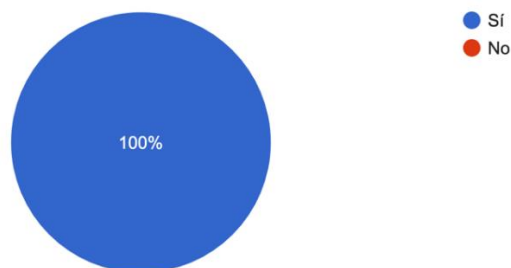


Figura 10. Respuestas a primera pregunta encuesta a empresas familiares  
Elaborado por Google Forms.

La totalidad de los encuestados considera que la empresa en la que labora es de constitución familiar.

### 2. ¿En qué categoría considera usted que se encuentra la empresa en la que labora?

Tabla 18. Respuestas a segunda pregunta encuesta a empresas familiares.

|   |          |                |
|---|----------|----------------|
| Pequeñas y medianas empresas (PYMES)          | 3        | 50,00%         |
| Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) | 1        | 16,67%         |
| Empresa grande                                | 2        | 33,33%         |
| <b>Total</b>                                  | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de los encuestados, el 3 (50%) consideran que la empresa en la que laboran es una PYMES, 1 considera que labora en una MIPYMES y 2 que laboran en una empresa grande.

### 3. ¿Cuál es la actividad económica que ejerce el negocio?

Tabla 19. Respuestas a tercera pregunta encuesta a empresas familiares

|                           |          |                |
|---------------------------|----------|----------------|
| Industrias manufactureras | 1        | 16,67%         |
| Comercio                  | 2        | 33,33%         |
| Servicios                 | 2        | 33,33%         |
| Industria alimenticia     | 1        | 16,67%         |
| <b>Total</b>              | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de los encuestados, 1 empresa pertenece a la industria manufacturera, otra pertenece a la industria alimenticia, 2 pertenecen al comercio y las últimas 2 a la prestación de servicios.

#### 4. Indique el número de empleados de la empresa en la que labora

**Tabla 20.** *Respuestas a cuarta pregunta encuesta a empresas familiares*

|                     |          |                |
|---------------------|----------|----------------|
| 1 - 9 empleados     | 1        | 16,67%         |
| 10 - 49 empleados   | 2        | 33,33%         |
| 50 - 99 empleados   | 1        | 16,67%         |
| 100 - 199 empleados | 0        | 0,00%          |
| 200 en adelante     | 2        | 33,33%         |
| <b>Total</b>        | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, 1 indica que la empresa en la que labora cuenta con un personal de entre 1 y 9 empleados, 2 dicen que en su empresa laboran entre 10 y 49 empleados, 1 detalla que laboran entre 50 y 99 empleados y 2 indican que laboran de 200 personas en adelante. Estas respuestas van acorde al tamaño de las empresas previamente consultado en la segunda pregunta.

#### 5. ¿Cuántos de ellos son miembros familiares? (considerando toda la jerarquía)

**Tabla 21.** *Respuestas a quinta pregunta encuesta a empresas familiares*

|   |   |        |
|---|---|--------|
| Hasta 3 empleados miembros familiares     | 2 | 33,33% |
| Entre 4 y 6 empleados miembros familiares | 3 | 50,00% |

|   |          |                |
|---|----------|----------------|
| Entre 6 y 9 empleados miembros familiares | 1        | 16,67%         |
| <b>Total</b>                              | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, 2 detallan que en su empresa existen hasta 3 miembros familiares, 3 (el 50%) indican que existen entre 4 y 6 empleados miembros familiares y el último resalta que existen entre 6 y 9 miembros familiares. Vale aclarar que la persona que indica que en su empresa laboran entre 6 y 9 miembros familiares también clasificó a su empresa como grande con más de 200 empleados.

### 6. ¿Cuál es el rol que usted desempeña dentro de la empresa?

6 respuestas

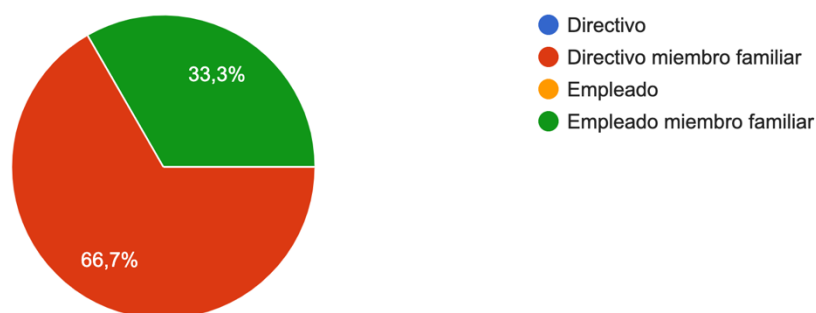


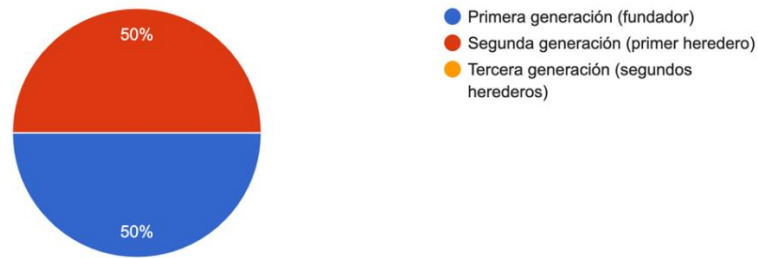
Figura 11. Respuestas a sexta pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

De la totalidad de encuestados, 2 reportaron ser empleados miembros familiares y 4 (es decir el 66.7%) directivos miembros familiares. Es decir que no obtuvimos resultados de un empleado no relacionado a la familia propietaria de las empresas.

### 7. ¿En qué generación se encuentra la empresa?

6 respuestas



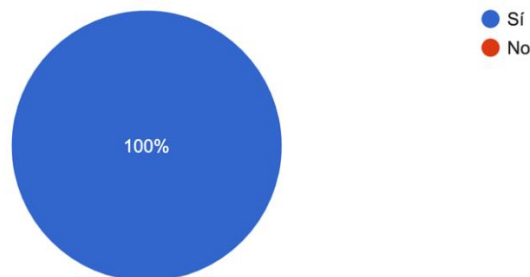
*Figura 12.* Respuestas a séptima pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

De la totalidad de encuestados, la mitad (3) respondió que la empresa en la que laboran se encuentra en la primera generación y la otra mitad respondió que la empresa pertenece a la segunda generación. Ninguna de las empresas encuestadas pertenece a la tercera generación.

**8. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en el ambiente laboral el hecho de que la empresa sea familiar?**

6 respuestas



*Figura 13.* Respuestas a octava pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

La totalidad de los encuestados coincide en que sí incide en el ambiente laboral el hecho de que la empresa sea de constitución familiar.

**9. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en la administración el hecho de que la empresa sea familiar?**



6 respuestas

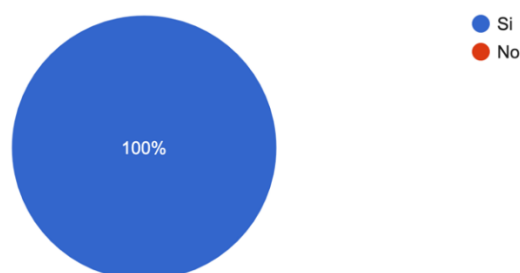


Figura 14. Respuestas a novena pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

La totalidad de los encuestados respondieron que la naturaleza familiar de su empresa sí repercute en la administración de la misma.

**10. ¿Considera usted que una empresa familiar presenta más problemas que una empresa de estructura no familiar?**

Tabla 22. Respuestas a décima pregunta encuesta a empresas familiares

|                          |          |                |
|--------------------------|----------|----------------|
| Totalmente de acuerdo    | 1        | 16,67%         |
| De acuerdo               | 1        | 16,67%         |
| Neutral                  | 2        | 33,33%         |
| En desacuerdo            | 2        | 33,33%         |
| Totalmente en desacuerdo | 0        | 0,00%          |
| <b>Total</b>             | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de los encuestados, 1 está totalmente de acuerdo en que las empresas familiares presentan mayor cantidad de problemas que las empresas de constitución no familiar, 1 encuestado se muestra de acuerdo, 2 encuestados no tienen una posición respecto a la premisa y 2 se encuentran en desacuerdo con la misma. Ningún encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo con la premisa.

**11. ¿Qué porcentaje de los problemas que usted conoce que experimenta la empresa, se podrían atribuir a su estructura familiar?**

**Tabla 23.** Respuestas a décima primera pregunta encuesta a empresas familiares

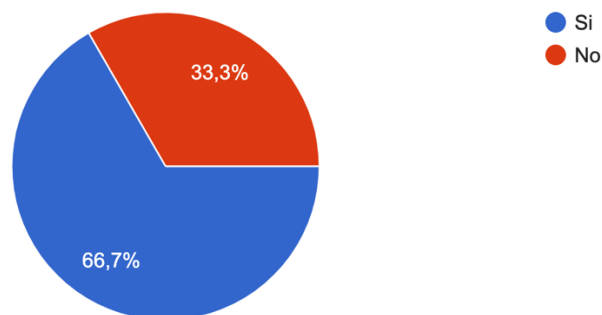
|                                      |          |                |
|--------------------------------------|----------|----------------|
| Entre el 0% y 20% de los problemas   | 4        | 66,67%         |
| Entre el 21% y 40% de los problemas  | 2        | 33,33%         |
| Entre el 41% y 60% de los problemas  | 0        | 0,00%          |
| Entre el 61% y 80% de los problemas  | 0        | 0,00%          |
| Entre el 81% y 100% de los problemas | 0        | 0,00%          |
| <b>Total</b>                         | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de los encuestados, 4 (el 66.7%) opinan que entre el 0% y 20% de los problemas que experimenta su empresa pueden deberse a su constitución familiar, mientras que 2 opinan que esto ocasiona entre el 21% y 40% de los problemas que su empresa experimenta. Ningún encuestado escogió una opción que supere el 40% de los problemas.

## 12. ¿Cuenta su empresa con un Plan de Sucesión para el cambio generacional?

6 respuestas



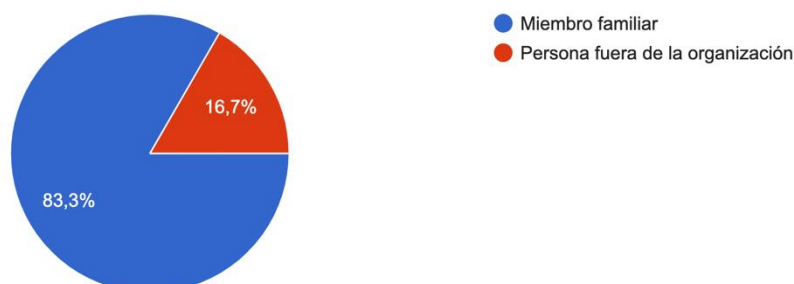
*Figura 15.* Respuestas a décimo segunda pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

De la totalidad de los encuestados, 4 (el 66.7%) aseguran que su empresa cuenta con un plan de sucesión para el cambio generacional, mientras que 2 admiten que su empresa no tiene un plan de sucesión definido.

**13. Una vez que la autoridad máxima deje su cargo ¿a quién cree usted que se elegirá como nuevo líder o sucesor de la empresa?**

6 respuestas



*Figura 16.* Respuestas a décima tercera pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

De la totalidad de encuestados, 5 (el 83.3%) respondieron que consideran que en el cambio generacional, el sucesor será un miembro familiar, solo 1 respondió que cree que se escogerá como sucesor a una persona externa a la organización. Esta respuesta es importante ya que de los 6 encuestados, 4 son directivos miembros familiares, por lo que probablemente su expectativa de que sea un miembro familiar el que continúe como líder de la empresa, se materialice.

**14. ¿Qué problemas afectan más a su empresa familiar? (favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado])**

*Tabla 24.* Respuestas a décimo cuarta pregunta encuesta a empresas familiares

|          | El desempeño financiero | %   | La administración | %   | La esperanza de supervivencia | %   | Las barreras políticas/legales para crearlas | %   | Los conflictos familiares | %   |
|----------|-------------------------|-----|-------------------|-----|-------------------------------|-----|--|-----|---------------------------|-----|
| <b>1</b> | 2                       | 33% | 1                 | 17% | 3                             | 50% | 1  | 17% | 2                         | 33% |
| <b>2</b> | 2                       | 33% | 2                 | 33% | 1                             | 17% | 2  | 33% | 2                         | 33% |
| <b>3</b> | 1                       | 17% | 2                 | 33% | 1                             | 17% | 2  | 33% | 2                         | 33% |
| <b>4</b> | 1                       | 17% | 0                 | 0%  | 1                             | 17% | 1  | 17% | 0                         | 0%  |
| <b>5</b> | 0                       | 0%  | 1                 | 17% | 0                             | 0%  | 0  | 0%  | 0                         | 0%  |

|       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| Total | 6 | 100% | 6 | 100% | 6 | 100% | 6 | 100% | 6 | 100% |
|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|

Nota: Elaboración propia

Respecto al desempeño financiero, 2 de los encuestados consideran que el mismo no afecta a su empresa, 2 consideran que afecta poco, 1 considera que afecta más o menos y 1 considera que sí afecta a su empresa. Ninguno de los encuestados opina que el desempeño financiero afecte demasiado a su empresa.

Al hablar la administración, 1 encuestado respondió que no considera que la misma afecte a su empresa, 2 respondieron que afecta poco, 2 respondieron que más o menos afecta y 1 respondió que afecta demasiado.

Sobre la esperanza de supervivencia, 3 encuestados respondieron que no la consideran un problema que afecta a su empresa, 1 encuestado respondió que afecta poco a su empresa, otro respondió que afecta más o menos y 1 que sí afecta. Ningún encuestado considera que la esperanza de supervivencia afecte demasiado a su empresa.

Al referirnos a las barreras políticas/legales para crearlas, 1 encuestado respondió que no es un problema que afecte a su empresa, 2 respondieron que es un problema que afecta poco, otros 2 que es un problema que más o menos afecta y 1 que es un asunto que sí afecta a su empresa.

Finalmente, al mencionar los conflictos familiares, 2 encuestados respondieron que no son problemas que afecten a su empresa, 2 respondieron que son problemas que afectan poco y 2 respondieron que afectan más o menos.

De lo que se puede concluir que ninguno de los problemas mencionados afecta demasiado a las empresas familiares guayaquileñas, esto no significa que no existan o que no tengan incidencia, sino que no se consideran un inconveniente de mayor preocupación, salvo un caso particular en el cual sí influye mucho la administración.

**15. ¿Cuáles cree usted que son los principales valores requeridos en los miembros familiares para que la empresa sea exitosa?**

**Tabla 25.** *Respuestas a décimo quinta pregunta encuesta a empresas familiares*

|                 |   |
|-----------------|---|
| Responsabilidad | 6 |
| Liderazgo       | 3 |
| Confiabilidad   | 2 |
| Integridad      | 5 |
| Compromiso      | 5 |
| Profesionalismo | 4 |

Nota: Elaboración propia

Al consultar a los encuestados respecto a las cualidades requeridas en los miembros familiares para lograr el éxito empresarial, la cualidad en la que todos coincidieron es en la responsabilidad. También destacaron la integridad y el compromiso, con 5 personas señalándolos como valores importantes, seguidos por el profesionalismo, característica que 4 encuestados consideran fundamental para el éxito de la empresa familiar. 3 encuestados indican que se requiere liderazgo y otros 2 que se busca confiabilidad en los empleados miembros familiares.

**16. ¿Cuánto cree usted que afectan los siguientes altercados generados dentro de la empresa y que tienen relación con la naturaleza familiar de la organización? Por favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado]**

**Tabla 26.** *Respuestas a décimo sexto pregunta encuesta a empresas familiares*

|          | Liderazgo y conflictos de poder |     | Compromiso de los miembros familiares |     | Confiabilidad de los miembros familiares |     | Imparcialidad de los miembros familiares |     | Delimitación de los roles de los miembros familiares |     |
|----------|---------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|--|-----|--|-----|--|-----|
|          |                                 | %   |                                       | %   |  | %   |  | %   |  | %   |
| <b>1</b> | 1                               | 17% | 1                                     | 17% | 2  | 33% | 1  | 17% | 0  | 0%  |
| <b>2</b> | 1                               | 17% | 0                                     | 0%  | 1  | 17% | 0  | 0%  | 1  | 17% |
| <b>3</b> | 0                               | 0%  | 2                                     | 33% | 1  | 17% | 3  | 50% | 2  | 33% |
| <b>4</b> | 3                               | 50% | 2                                     | 33% | 1  | 17% | 1  | 17% | 2  | 33% |
| <b>5</b> | 1                               | 17% | 1                                     | 17% | 1  | 17% | 1  | 17% | 1  | 17% |

|       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| Total | 6 | 100% | 6 | 100% | 6 | 100% | 6 | 100% | 6 | 100% |
|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|

Nota: Elaboración propia

Al consultar a los encuestados respecto al liderazgo y conflictos de poder que pueden presentarse en la empresa familiar, 1 respondió que estos factores no afectan, 1 respondió que afectan poco, 3 respondieron que sí afectan y 1 respondió que afectan mucho.

Respecto al compromiso de los miembros familiares, 1 encuestado respondió que el compromiso no afecta a su empresa, 2 respondieron que más o menos afecta, 2 respondieron que sí afecta y 1 encuestado admitió que afecta mucho a su empresa el compromiso de los miembros familiares.

Al hablar respecto a la confiabilidad de los miembros familiares, 2 encuestados respondieron que no es un asunto que afecte a su empresa, 1 respondió que la confiabilidad afecta poco, 1 respondió que afecta más o menos, otro respondió que sí afecta y el último respondió que la confiabilidad sí impacta mucho en la empresa familiar.

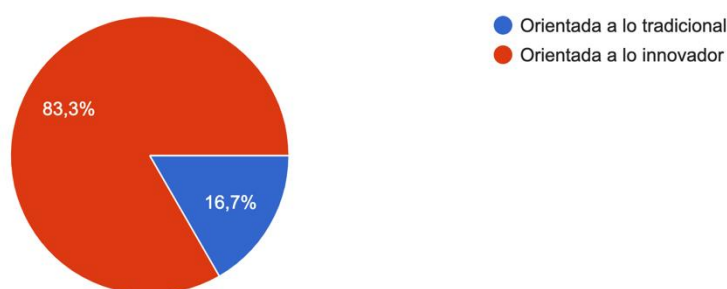
Al referirnos a la imparcialidad de los miembros familiares, 1 encuestado respondió que no afecta, 3 respondieron que afecta más o menos, 1 respondió que sí afecta y el último respondió que afecta mucho la imparcialidad de los miembros familiares.

Al mencionar la delimitación de los roles de los miembros familiares, 1 persona respondió que este asunto afecta poco, 2 respondieron que afecta medianamente, otros 2 respondieron que sí afecta y 1 respondió que repercute mucho la delimitación de roles y funciones de los empleados miembros familiares.

Podemos destacar respecto a esta pregunta, que por cada problema al menos una empresa admite que tiene una importante repercusión en su empresa, siendo los más importantes: conflictos de poder y liderazgo; compromiso de los miembros familiares; y delimitación de roles de los mismos.

**17. ¿Considera usted que su empresa prefiere usar estrategias tradicionales y conservadoras o está orientada a estrategias innovadoras y cambiantes?**

6 respuestas



*Figura 17.* Respuestas a décimo séptima pregunta encuesta a empresas familiares

Elaborado por Google Forms

De la totalidad de nuestros encuestados, 5 (el 83.3%) respondieron que las estrategias usadas por sus empresas son más bien innovadoras, solo 1 encuestado admitió que su empresa aún se mantiene con estrategias tradicionales.

**18. ¿Considera usted que esa orientación empresarial tiene que ver con la estructura familiar que posee?**

**Tabla 27.** Respuestas a décimo octava pregunta encuesta a empresas familiares

|                          |          |                |
|--------------------------|----------|----------------|
| Totalmente de acuerdo    | 1        | 16,67%         |
| De acuerdo               | 2        | 33,33%         |
| Neutral                  | 2        | 33,33%         |
| En desacuerdo            | 1        | 16,67%         |
| Totalmente en desacuerdo | 0        | 0,00%          |
| <b>Total</b>             | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, 1 respondió que está totalmente de acuerdo que sus estrategias tienen relación con el hecho de que la empresa sea de constitución familiar, 2 personas estuvieron de acuerdo con el enunciado, 2 personas no mantienen una postura al respecto y 1 persona contestó estar en desacuerdo con que la orientación empresarial tenga que

ver con la constitución familiar de la organización. Ninguno de los encuestados contestó estar en completo desacuerdo con la pregunta.

**19. ¿Considera que en su empresa existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales?**

**Tabla 28.** *Respuestas a décimo novena pregunta encuesta a empresas familiares*

|                          |          |                |
|--------------------------|----------|----------------|
| Totalmente de acuerdo    | 2        | 33,33%         |
| De acuerdo               | 1        | 16,67%         |
| Neutral                  | 2        | 33,33%         |
| En desacuerdo            | 1        | 16,67%         |
| Totalmente en desacuerdo | 0        | 0,00%          |
| <b>Total</b>             | <b>6</b> | <b>100,00%</b> |

Nota: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, 2 personas afirmaron estar totalmente de acuerdo en que en su empresa existe una correcta delimitación entre lo familiar y lo empresarial, 1 persona respondió estar de acuerdo con el enunciado, 2 personas se mantuvieron neutrales y solo 1 admitió estar en desacuerdo, representando que en su empresa no existe un límite adecuado entre los asuntos familiares y laborales.

**Resultados de las entrevistas a profesionales y consultores**

A través de las preguntas realizadas en las entrevistas que se hicieron a los asesores José Manuel Saiz y Jorge Rivadeneira y al autor Segundo Camino, se logró relacionar algunos aspectos de sus respuestas. Por lo que uno de los puntos importantes observados es la relevancia que tiene el que las empresas familiares establezcan un Consejo Familiar, el cual integran todos los miembros familiares ya sea estén activos o no en la empresa, para así poder tomar decisiones vinculadas a los problemas en la familia o en la organización. Así mismo tiene mucho impacto en las empresas familiares la inclusión de un Protocolo familiar, porque a través de este se pueden definir los límites que relacionan la empresa y la familia para mejores resultados.



Otro de los puntos a destacar en las entrevistas, es que una buena planificación es clave para el éxito de una empresa familiar, ya que por medio de esta se puede tener una mejor visión de los escenarios futuros por los que puede pasar la empresa y, además para que la elección del sucesor asegure la sostenibilidad; a través de la planificación se puede obtener una lista de posibles sucesores, la forma en que se los puede entrenar, las técnicas u herramientas a utilizar, entre otras cosas. De esta forma habrá mayores posibilidades para el crecimiento y transcendencia de la empresa.

Tanto los asesores como el autor coinciden en que en América Latina, y sobre todo en Ecuador, se puede observar que existe poca ayuda por parte del Estado, no existen políticas que robustezcan a las micro y pequeñas empresas ni créditos productivos más baratos o intereses preferenciales. También hay una gran carencia de investigación actualizada y contextualizada con el dinamismo empresarial latinoamericano, no hay metodología técnica verdadera, lo que genera que los empresarios se vean forzados a recurrir a la experiencia como parte de su metodología. Se presenta a continuación un cuadro comparativo donde se recopila la información más importante resaltada por los 3 entrevistados, a manera de contraste de similitudes y diferencias, para tener una visión más concreta de qué factores han sido considerados como más relevantes por todas las partes.

**Tabla 29. Cuadro comparativo de respuestas perfiles profesionales**

| CUADRO COMPARATIVO ENTREVISTAS |   |  |  | Aspectos |                   |          |
|--------------------------------|---|--|--|----------|-------------------|----------|
| Entrevistados                  | José Manuel Saiz  | Jorge Rivadeneira  | Segundo Camino-Mogro   | Técnico  | Multi dimensional |          |
| <b>Pregunta N° 1</b>           | <b>Nos gustaría saber un poco sobre su actividad y experiencia de sucesiones en empresas familiares.</b>  |  |  |          |                   |          |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | Dirección de tesis doctorales sobre empresas familiares y participación en el diario.   | Presidente y fundador de Fambusiness   | Participación en artículos referentes a las empresas familiares.   | Positivo | Neutral           |          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | Participación aplicada directa o indirectamente en el estudio de empresas familiares.   |  |  | Positivo | Neutral           |          |
| <b>Pregunta N° 2</b>           | <b>¿Por motivo del cargo en el que está/ha estado, podría comentarnos si usted ya se ha encontrado en alguna situación de sucesión en una empresa familiar?</b>   |  |  |          |                   |          |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | Sí, ha participado en procesos de sucesión.   | Sí, ha asesorado a empresas del país con el proceso de sucesión. Considera que es necesario analizar primera quien esta requiriendo el proceso porque según eso se entienden las características y los síntomas. El plan de sucesión busca ver que está pasando en la compañía y desarrollar planes como el plan de retiro, el plan de sucesión, el gobierno corporativo y el protocolo de familia   | No ha participado, pero opina que la sucesión de empresas familiares va de la mano con otras variables que en realidad no se analizan, como por ejemplo: la productividad, la innovación, el acceso a nuevas tecnologías e inversión en TICs, más que nada si los sucesores no tienen la misma visión que ha mantenido la empresa. | Positivo | Positivo          |          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | Ambos consideran que entre los servicios más requeridos y al mismo tiempo necesarios constan: el Protocolo Familiar y el Consejo de Familia. Consideran que por una parte reduce la ambición de la familia política y la prepotencia de los sucesores, pero que al mismo tiempo permite cuidar la relación familiar al no significar un plan de desplazo del fundador, sino una preparación de escenarios puertas adentro.  |  |  | -        | Positivo          | Negativo |
| <b>Pregunta N° 3</b>           | <b>¿Y de estas experiencias, tal vez podría contarnos cómo se lleva acabo la sucesión? ¿Qué tipo de proceso se llegaron a utilizar?</b>   |  |  |          |                   |          |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | Elegir bien al sucesor es clave, en América Latina se piensa que es el hijo (hombre) mayor quien debe asumir automáticamente el puesto de sucesor pero esto no necesariamente es cierto, se ha visto el caso de que mujeres quedan relegada de esta experiencia únicamente por su género.   | Para encontrar al próximo sucesor, este debe tener las cualidades que cumpla el perfil de cargo, que cumpla las expectativas, que ingrese en un proceso oficial de selección de talento humano. Se usan pruebas psicométricas, pero se requiere también que el sucesor tenga el gozo de la confianza de los fundadores.  | -  | Positivo | Positivo          |          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | Coinciden en que las sucesiones han sido posibles haciendo uso del Consejo de Familia y del Protocolo Familiar, pero también con el uso   |  |  | -        | Positivo          | Negativo |
| <b>Pregunta N° 4</b>           | <b>¿Y si planteamos un escenario específico, en alguna de las sucesiones en las que ha participado hubo alguna situación problemática al momento de elegir a la persona que continuaría liderando la empresa familiar?</b>  |  |  |          |                   |          |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | Caso de un hijo muy ambicioso y agresivo en su proceder que no se mostraba conforme con el giro del negocio como lo había llevado su padre y se obstinó en comenzar a exportar, se optó por darle una pequeña parcela para ponerlo a prueba; en el mundo dinámico en el que vivimos, para poder exportar uno primero debe estar correctamente posicionado y tener cierta participación, con este desafío el hijo se dio cuenta de lo difícil que es sobrevivir en el mercado. | Casos donde el hijo ha estado trabajando durante 20 años con expectativas muy elevadas de asumir el rol de gerente general, pero desafortunadamente por una decisión del fundador o el comité en general, hubo que rechazarlo, y el hijo tiende a irse a la competencia directa de la empresa del papá y si eso no se lo ha blindado correctamente a través de un acuerdo de confidencialidad de una competencia posiblemente eso pase a mayores y se empieza a debilitar la empresa familiar. | -  | Positivo | Positivo          |          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | Ambos casos hablan de las ambiciones del posible sucesor, que coincidentalmente se trata de los hijos directos.   |  |  | -        | Negativo          | Positivo |

| CUADRO COMPARATIVO ENTREVISTAS |  |   |                      | Aspectos |                   |
|--------------------------------|--|---|----------------------|----------|-------------------|
| Entrevistados                  | José Manuel Saiz   | Jorge Rivadeneira   | Segundo Camino-Mogro | Técnico  | Multi dimensional |
| <b>Pregunta N° 5</b>           | <b>¿Qué inconvenientes ha podido usted presenciar en las empresas familiares?</b>  |   |                      |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | -  | Es difícil atraer gente talentosa por la posibilidad de quedar relegado.  | -                    | Neutral  | Positivo          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | El uso de dinero de la empresa como si fuera la tarjeta de crédito o caja chica para solucionar problemas personales. Así mismo, existe confusión de roles y de funciones.   |   | -                    | Positivo | Positivo          |
| <b>Pregunta N° 6</b>           | <b>¿Usted cree que es importante tener alguna planificación previa al momento de realizar una sucesión de cargo en las empresas familiares?</b>  |   |                      |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | Sin una buena planificación pueden crearse ciertas dificultades en el crecimiento empresarial; el problema es que no se le ha enseñado a la sucesión lo que cuesta ganar el dinero, la segunda generación lo valora un poco más porque vio como sus padres se esforzaron para sacar su negocio adelante, y tienen el panorama más claro, pero la tercera generación crece creyendo que el dinero cae de los árboles.   | La planificación va a permitir disminuir los errores que llevan a la quiebra a las empresas familiares. La planificación debe estar en tres ejes: al nivel de la empresa, de la familia y del patrimonio.   | -                    | Positivo | Neutral           |
| <b>SIMILITUDES</b>             | La planificación es clave, sirve para lograr el orden y organización, se evita la turbulencia de los temas sensibles y también la improvisación.   |   | -                    | Positivo | Neutral           |
| <b>Pregunta N° 7</b>           | <b>¿Ya que usted ha sido parte de sucesiones de cargo en empresas familiares, y ha podido estar en su desarrollo en el tiempo, cree que existen características esenciales al momento de escoger al sucesor? ¿Cuáles considera usted importante?</b>   |   |                      |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | El empresario debe ser humilde, debe escuchar y aprender, una vez que hace eso se convierte en líder, una persona a la que los demás siguen porque genera confianza.   | Uno de los requisitos es partir con una prueba psicométrica, calibrada para desarrollar un diagnóstico de las habilidades gerenciales de esa persona. Una de las aptitudes a evaluar es la competencia del náufrago, la habilidad para administrar pocos recursos y aún así alcanzar los objetivos. Otro elemento es la parte emocional, que sepas tener click con la familia, que tengas la paciencia adecuada, que sepas controlar tus emociones. | -                    | Positivo | Positivo          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | Es importante tener una mezcla entre formación académica y experiencia, para tener capacidad para resolver problemas pero también para desarrollar proyectos y toma de decisiones, así como logro de objetivos propuestos.   |   | -                    | Positivo | Positivo          |
| <b>Pregunta N° 8</b>           | <b>¿Podría hablarnos de un caso de fracaso en la sucesión? ¿Y tal vez de algún caso de éxito?</b>  |   |                      |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>             | Caso de éxito: Multinacional española, el fundador llevaba a sus 5 hijos a la empresa desde pequeños, los enseñó a hacer de todo, cargaban cajas, ayudaban en las bodegas, entre otras actividades, por lo que cuando ya llegaron a puestos de dirección tuvieron claras todas las gestiones. Caso de fracaso en el que el fundador, hombre soberbio, no quiso continuar con el proceso de sucesión y no dio apertura a que su hijo digitalice sus funciones y procesos, por lo que la misma murió obsoleta y evidentemente la sucesión falló. | Sí, como casos de fracaso existen procesos de sucesión en donde lastimosamente se hizo el máximo de los esfuerzos pero a veces el cliente no acoge con buena voluntad todas las recomendaciones e inclusive cree que lo puede hacer todo y se va a veces por la intuición, y está bien porque son fundadores pero también el nivel de riesgo es mucho más alto.   | -                    | Negativo | Positivo          |
| <b>SIMILITUDES</b>             | Analizando ambos casos de fracaso, la raíz es la soberbia.   |   | -                    | Negativo | Positivo          |

| CUADRO COMPARATIVO EN TREVISTAS |   |  |   | Aspectos |                   |
|---------------------------------|---|--|---|----------|-------------------|
| Entrevistados                   | José Manuel Saiz  | Jorge Rivadeneira  | Segundo Camino-Mogro  | Técnico  | Multi dimensional |
| <b>Pregunta N° 9</b>            | <b>Dentro de su experiencia y las vivencias que ha atravesado, ¿usted cree que existe una diferencia significativa entre trabajar en una empresa de estructura familiar y una de estructura no familiar?</b>  |  |   |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>              | Sí, en la empresa familiar te ven con otros ojos y hay más consideraciones. Aunque también es difícil separar los asuntos familiares, ya que a pesar de que si te esfuerzas más, pero a veces descuidas a la familia.   | Sí; metafóricamente, en una carrera entre una empresa familiar versus una no familiar para alcanzar el crecimiento, seguramente las no familiares van a alcanzar los objetivos, pero ya en la recta final ese crecimiento de generación en generación va a ganar la carrera el equipo familiar, si es que hacen bien las cosas. De igual manera, en la empresa no familiar los colaboradores se escogen por talento humano, en las empresas familiares los colaboradores son parte de la familia, y la familia no se escoge.   | Sí, siempre van a ser diferentes. La bibliografía indica que las empresas familiares tienden a ser menos productivas, menos innovadoras, con un crecimiento más lento y más confuso. Esto hablando del promedio, no podemos decir que todas sigan ese patrón.   | Negativo | Positivo          |
| <b>SIMILITUDES</b>              | En el ambiente laboral hay más unión, compromiso, lealtad de los familiares, amor a la camisa. En las multinacionales te conviertes en un número más.   |  | -   | Negativo | Positivo          |
| <b>Pregunta N° 10</b>           | <b>¿Tal vez tiene alguna opinión de la gestión de las empresas familiares de América Latina? ¿de Guayaquil quizás?</b>  |  |   |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>              | En América Latina en general, el principal problema es la financiación. La forma de pensar del empresario latino es continuar, adelante, pero no se piensa en el largo plazo. Dentro de su gestión ha establecido que cuando un negocio inicie, debe tener presupuesto para 3 años mínimo, considerando siempre el peor escenario, considerando que no se venda nada, considerando que no se venda nada, que no ingrese nada.   | La funcionalidad de los planes de sucesión en las empresas familiares de Guayaquil podrían ser funcionales entre un 40% o 45% porque hay metodología que de repente no se lleva bien con la parte racional sino con la parte emocional. Hay muchas empresas que lastimosamente en el Ecuador, no están tomando en serio ese proceso de sucesión.   | En el análisis de la Supercías, se encontró que aproximadamente el 60% de empresas son microempresas y de ese 60%, el 90% aproximadamente son empresas familiares. El BIM clasifica a Ecuador y a gran parte de países de Latinoamérica dentro de los países con "enanismo empresarial", que no es nada más que tener una gran cantidad de micro y pequeñas empresas.   | Positivo | Negativo          |
| <b>SIMILITUDES</b>              | Existe poca ayuda por parte del estado, no existen políticas que robustezcan a las micro y pequeñas empresas ni créditos productivos más baratos o intereses preferenciales. También hay una gran carencia de investigación actualizada y contextualizada al dinamismo empresarial latinoamericano, no hay metodología técnica verdadera, lo que genera que los empresarios se vean forzados a recurrir a la experiencia como metodología   |  |   | Positivo | Negativo          |
| <b>Pregunta N° 11</b>           | <b>¿Qué ha podido concluir de todo su estudio y experiencia en el área de las empresas familiares?</b>  |  |   |          |                   |
| <b>DIFERENCIAS</b>              | Las empresas familiares presentan problemas entre los cuales destacan: excesiva ambición por parte del sucesor; sucesor sin formación académica o sin experiencia; dificultad para aceptar al sucesor por parte de los colaboradores; exportar para solucionar problemas sin ser fuerte en el interior; meter a la familia política; cambio radical de la estrategia corporativa por parte del sucesor o nuevas estrategias que no aplican al contexto real; y otorgar dar el poder de repente. | Antes de ejecutar un proceso de sucesión se deben tener herramientas que permitan que existan criterios de éxito y de fracaso, primero que se inicie con el protocolo de familia, luego con el proceso de institucionalización de políticas, reglamentos, de instructivos manuales de la compañía y procedimientos de políticas de entrada y de salida de los familiares, entre otras cosas. Aparte de hacer un proceso de sucesión, es hacer un mapa de riesgo, lo cual se trata de hacer una matriz en donde se dividan temas de la empresa y qué pasaría si el fundador llegase a fallecer, nivel de riesgo, cómo monitoreas eso y qué plan de acción en concreto o acción correctiva se desarrolla. No solo es concentrarse en un proceso de sucesión sino también prepararse con toda una serie de herramientas, para evitar esa tasa de mortandad. | La hipótesis es que a medida avanzan los años y se pasa a la siguiente generación, se pierde el sentido de pertenencia en la compañía, las nuevas generaciones van orientadas a contextos más bien tecnológicos o con márgenes de utilidad más alta. Llegar un momento en el que lo mejor no es continuar con una sucesión sino poner la compañía en bolsa o venderla. Las empresas familiares, como toda empresa, deben diferenciarse e innovar. | Positivo | Positivo          |
| <b>SIMILITUDES</b>              | Necesidad del protocolo de familia y del consejo de familia.  |  | NA  | Positivo | Negativo          |

Nota: Elaboración propia

## **Tratamiento de los datos a través del método de los expertones**

Se seleccionaron 28 variables que inciden en la empresa familiar y que en primera instancia pueden suponer un riesgo para lograr la sucesión administrativa exitosa, estas variables fueron comúnmente mencionadas en las encuestas, entrevistas y en el marco teórico. A partir de allí, se creó una tabla donde se clasificó a cada variable como técnica (criterio particular o específico de un área) o multidimensional (que engloba más áreas, más perspectivas o más aspectos) y donde posteriormente se calificó su relevancia de acuerdo a cada grupo de interés entrevistado, en escala de negativo (-1), neutral (0) o positivo (1). Una vez finalizada la calificación de cada criterio, se clasificó también por tipología; las 3 tipologías consideradas para el presente trabajo de investigación son las 3 aristas en las que se basan los factores de riesgo en la sucesión: la familia, el sucesor y la planeación estratégica.

Finalmente se obtuvo 14 criterios multidimensionales y 14 criterios técnicos, separados de la siguiente manera de acuerdo a la tipología: (a) compromiso familiar, confianza en los miembros familiares, armonía familiar, sistema de valores compartidos, statu quo, ambiente laboral, rechazo a la sucesión, consejo de familia y comunicación inadecuada por la tipología Familia; (b) liderazgo y conflictos de poder, entrenamiento del sucesor, género y edad del sucesor, preparación académica del sucesor, experiencia práctica del sucesor, autoritarismo del líder y desmotivación del personal por la tipología Sucesor; e (c) imparcialidad en la toma de decisiones, delimitación de roles, tendencia a la sucesión por miembros familiares, innovación, esperanza de supervivencia, barreras legales/políticas, desempeño financiero, manejo de recursos, sistema administrativo, remuneración, plan de sucesión y protocolo de familia por la tipología Planeación Estratégica. Esto puede verse reflejado en la tabla presentada a continuación:

**Tabla 30.** Cuadro de variables seleccionadas (sin tratamiento)

| Variables                              | Tipo de aspecto  | Encuestas ( - 0 + ) |                        | Entrevistas - percepción de observadores ( - 0 + ) | Resultados (en valor) | Variables por tipología |                              |                                     |
|--|------------------|---------------------|------------------------|--|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
|  |                  | Percepción empresas | Percepción del público |  |                       | Tipología 1: Familia    | Tipología 2: Líder o sucesor | Tipología 3: Planeación estratégica |
| Compromiso familiar                    | Multidimensional | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     | X                       |                              |                                     |
| Liderazgo y conflictos de poder        | Multidimensional | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     |                         | X                            |                                     |
| Confianza en los miembros familiares   | Multidimensional | Negativo            | Positivo               | Positivo   | 1                     | X                       |                              |                                     |
| Imparcialidad en la toma de decisiones | Multidimensional | Neutral             | Positivo               | Positivo   | 2                     |                         |                              | X                                   |
| Delimitación de los roles              | Técnico          | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     |                         |                              | X                                   |
| Armonía familiar                       | Multidimensional | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     | X                       |                              |                                     |
| Sistema de valores compartidos         | Multidimensional | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     | X                       |                              |                                     |
| Entrenamiento del sucesor              | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     |                         | X                            |                                     |
| Género y edad del sucesor              | Multidimensional | Neutral             | Neutral                | Negativo   | -1                    |                         | X                            |                                     |
| Preparación académica del sucesor      | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     |                         | X                            |                                     |
| Experiencia práctica del sucesor       | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     |                         | X                            |                                     |
| Statu quo                              | Multidimensional | Neutral             | Neutral                | Neutral  | 0                     | X                       |                              |                                     |
| Ambiente laboral                       | Multidimensional | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     | X                       |                              |                                     |
| Rechazo a la sucesión                  | Multidimensional | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     | X                       |                              |                                     |

| Variables                                    | Tipo de aspecto  | Encuestas ( - 0 + ) |                        | Entrevistas - percepción de observadores ( - 0 + ) | Resultados (en valor) | Variables por tipología |                              |                                     |
|--|------------------|---------------------|------------------------|--|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
|  |                  | Percepción empresas | Percepción del público |  |                       | Tipología 1: Familia    | Tipología 2: Líder o sucesor | Tipología 3: Planeación estratégica |
| Tendencia a la sucesión por miembro familiar | Técnico          | Positivo            | Positivo               | Neutral  | 2                     |                         |                              | X                                   |
| Autoritarismo del líder                      | Multidimensional | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     |                         | X                            |                                     |
| Desmotivación del personal                   | Multidimensional | Neutral             | Neutral                | Neutral  | 0                     |                         | X                            |                                     |
| Comunicación inadecuada                      | Multidimensional | Neutral             | Neutral                | Neutral  | 0                     | X                       |                              |                                     |
| Innovación                                   | Multidimensional | Positivo            | Neutral                | Neutral  | 1                     |                         |                              | X                                   |
| Esperanza de supervivencia                   | Técnico          | Negativo            | Neutral                | Positivo   | 0                     |                         |                              | X                                   |
| Barreras legales y políticas y apoyo estatal | Técnico          | Negativo            | Negativo               | Positivo   | -1                    |                         |                              | X                                   |
| Desempeño financiero                         | Técnico          | Negativo            | Negativo               | Positivo   | -1                    |                         |                              | X                                   |
| Manejo de los recursos                       | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     |                         |                              | X                                   |
| Sistema administrativo                       | Técnico          | Positivo            | Positivo               | Positivo   | 3                     |                         |                              | X                                   |
| Remuneración                                 | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Neutral  | 0                     |                         |                              | X                                   |
| Plan de sucesión                             | Técnico          | Positivo            | Neutral                | Positivo   | 2                     |                         |                              | X                                   |
| Protocolo de familia                         | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     |                         |                              | X                                   |
| Consejo de familia                           | Técnico          | Neutral             | Neutral                | Positivo   | 1                     | X                       |                              |                                     |

|          |    |
|----------|----|
| Positivo | 1  |
| Neutral  | 0  |
| Negativo | -1 |

Nota: Elaboración propia

En base a la tabla previa, se separó los criterios como técnicos y multidimensionales, y se logró partir del conjunto borroso para encontrar el conjunto confiable en ambos tipos de criterios. La utilidad y validez del método de los expertos se pone en evidencia ya que se asigna un peso a cada fuente de información, porque no todos los implicados tienen el mismo nivel de expertiz, conocimiento e imparcialidad para juzgar los escenarios, por ello la ponderación resultante fue 5% el público general, 30% los empresarios involucrados, 25% el PhD José Manuel Saiz, 25% el ingeniero Jorge Rivadeneira y 15% el economista Segundo Camino. Los expertos en gestión de empresas familiares son las partes menos sesgadas de la investigación.

La importancia fue obtenida conforme a los resultados de valor de la tabla previa, y se procedió a definir A (inicio del rango) y B (fin del rango), es decir, desde qué variable hasta qué variable los grupos consideraban importante, se obtuvieron las frecuencias y porcentajes de acuerdo al proceso, y posteriormente se determinó la esperanza matemática, misma que hace las veces de coeficiente alfa que se requiere en la fórmula para determinar el conjunto confiable  $a + (b - a) * \alpha$ .



**Tabla 31. Variables técnicas y multidimensionales usando el método de los expertos**

| Tabla #X: Expertones  |                    |                                       |               |                  |                   |                |                   |             |                |                |                  |             |
|---|--------------------|---------------------------------------|---------------|------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------|----------------|----------------|------------------|-------------|
| Rubro   | Importancia        | Periodicidad de control y seguimiento |               |                  |                   |                |                   |             |                |                |                  |             |
|   |                    | Público                               | Empresario    | José Manuel Saiz | Jorge Rivadeneira | Segundo Camino | a                 | b           | a              | b              | a                | b           |
| <b>Críterios técnicos asociados al riesgo de sucesión en Empresas Familiares [1 ; 14]</b>           | <b>Importancia</b> | <b>5,00%</b>                          | <b>30,00%</b> | <b>25,00%</b>    | <b>25,00%</b>     | <b>15,00%</b>  | <i>Frecuencia</i> |             | <i>Valor</i>   |                | <i>Aparición</i> |             |
| Barreras legales y políticas y apoyo estatal  | -1                 |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Desempeño financiero  | -1                 |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Remuneración  | 0                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Esperanza de supervivencia  | 0                  |                                       |               |                  |                   | a              | 1,00              | 0,00        | 15,00%         | 0,00%          | 0,85             | 1,00        |
| Entrenamiento del sucesor   | 1                  |                                       |               | a                | a                 |                | 2,00              | 0,00        | 50,00%         | 0,00%          | 0,35             | 1,00        |
| Preparación académica del sucesor   | 1                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,35             | 1,00        |
| Protocolo de familia  | 1                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,35             | 1,00        |
| Consejo de familia  | 1                  |                                       | a             |                  |                   |                | 1,00              | 0,00        | 30,00%         | 0,00%          | 0,05             | 1,00        |
| Manejo de los recursos  | 1                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,05             | 1,00        |
| Experiencia práctica del sucesor  | 1                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,05             | 1,00        |
| Tendencia a la sucesión por miembro familiar  | 2                  | a                                     |               |                  |                   |                | 1,00              | 0,00        | 5,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Plan de sucesión  | 2                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Sistema administrativo  | 3                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Delimitación de los roles   | 3                  | b                                     | b             | b                | b                 | b              | 0,00              | 5,00        | 0,00%          | 100,00%        | 0,00             | 0,00        |
| <i>Experton</i>   |                    |                                       |               |                  |                   |                | <b>5,00</b>       | <b>5,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>0,36</b>      | <b>0,93</b> |
| <b>Críterios Multidimensionales asociados al riesgo de sucesión en Empresas Familiares [1 ; 14]</b> | <b>Importancia</b> | <b>5,00%</b>                          | <b>30,00%</b> | <b>25,00%</b>    | <b>25,00%</b>     | <b>15,00%</b>  | <i>Frecuencia</i> |             | <i>Valor</i>   |                | <i>Aparición</i> |             |
| Género y edad del sucesor   | -1                 |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Statu quo   | 0                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Desmotivación del personal  | 0                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Comunicación inadecuada   | 0                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 1,00             | 1,00        |
| Confianza en los miembros familiares  | 1                  | a                                     |               | a                | a                 |                | 3,00              | 0,00        | 55,00%         | 0,00%          | 0,45             | 1,00        |
| Rechazo a la sucesión   | 1                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,45             | 1,00        |
| Autoritarismo del líder   | 1                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,45             | 1,00        |
| Innovación  | 1                  |                                       | a             |                  |                   | a              | 2,00              | 0,00        | 45,00%         | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Imparcialidad en la toma de decisiones  | 2                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Compromiso familiar   | 3                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Liderazgo y conflictos de poder   | 3                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Armonía familiar  | 3                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Sistema de valores compartidos  | 3                  |                                       |               |                  |                   |                | 0,00              | 0,00        | 0,00%          | 0,00%          | 0,00             | 1,00        |
| Ambiente laboral  | 3                  | b                                     | b             | b                | b                 | b              | 0,00              | 5,00        | 0,00%          | 100,00%        | 0,00             | 0,00        |
| <i>Experton</i>   |                    |                                       |               |                  |                   |                | <b>5,00</b>       | <b>5,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>0,38</b>      | <b>0,93</b> |
| <b>Conjunto confiable Técnico [7 ; 14]</b>  |                    |                                       |               |                  |                   |                | <b>6</b>          | <b>13</b>   |                |                |                  |             |
| <b>Conjunto confiable Multidimensional [7 ; 14]</b>   |                    |                                       |               |                  |                   |                | <b>6</b>          | <b>13</b>   |                |                |                  |             |

Nota: Elaboración propia

Una vez reemplazados los coeficientes de a y b para el conjunto técnico de variables, encontramos que las que representan un mayor riesgo en la sucesión y sostenibilidad de las empresas familiares son: la preparación académica del sucesor, el protocolo de familia, el consejo de familia, el manejo de los recursos, la experiencia práctica del sucesor, la tendencia a la sucesión por los miembros familiares, el plan de sucesión y el sistema administrativo. Respecto a las variables multidimensionales, encontramos que las más relevantes son: rechazo a la sucesión, autoritarismo del líder, innovación, imparcialidad en la toma de decisiones, compromiso familiar, liderazgo y conflictos de poder, armonía familiar, sistema de valores compartidos y ambiente laboral.

Es importante recordar que cada variable, aparte de tener una clasificación por nivel de especificidad (técnica o multidimensional), había sido previamente categorizada por tipología, información altamente importante para entender qué dimensión es la que las empresas familiares deben tratar con mayor énfasis, en el afán de sobrevivir al pase generacional con éxito. La tipología familia cuenta con 9 variables, de las cuales 5 resultaron dentro del conjunto confiable y por ende representan mayor riesgo, es decir que de la totalidad de variables, el 55.56% supone un gran riesgo para la sostenibilidad durante la sucesión; del lado de la tipología relacionada directamente al sucesor, de las 7 variables, 4 resultaron altamente importantes, representando el 57.14%; y finalmente, de la tipología planeación estratégica, de las 12 variables, 7 ingresaron dentro del conjunto confiable, representando el 58.33% del conjunto.

**Tabla 32. Variables clasificadas por tipología**

| Los aspectos relacionados con cada enfoque: | Tipología 1: Familia          |                                |                                      | Tipología 2: Líder o sucesor      |                                  | Tipología 3: Planeación estratégica          |  |  |                        |
|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|--|------------------------|
|   | Prácticas laborales y trabajo | Ambiente laboral               | Confianza en los miembros familiares | Compromiso familiar               | Entrenamiento del sucesor        |  | Manejo de los recursos                 | Remuneración                                 | Sistema administrativo |
| Derechos                                    | Consejo de familia            | Rechazo a la sucesión          |                                      | Preparación académica del sucesor | Experiencia práctica del sucesor | Protocolo de familia                         | Plan de sucesión                       | Barreras legales y políticas y apoyo estatal |                        |
| Sociedad - Comunidad                        | Armonía familiar              | Sistema de valores compartidos | Statu quo                            | Género y edad del sucesor         | Desmotivación del personal       | Tendencia a la sucesión por miembro familiar | Imparcialidad en la toma de decisiones | Innovación                                   |                        |
| Responsabilidad                             | Comunicación inadecuada       |                                |                                      | Autoritarismo del líder           | Liderazgo y conflictos de poder  | Esperanza de supervivencia                   | Delimitación de los roles              | Desempeño financiero                         |                        |
|   | <b>5</b>                      |                                |                                      | <b>4</b>                          |                                  | <b>7</b>                                     |  |  |                        |
|   | 9,00                          |                                | 55,56%                               | 7,00                              |                                  | 57,14%                                       |  | 12,00  | 58,33%                 |

Nota: Elaboración propia

Los resultados del método de los expertos demuestran que, entre las 3 tipologías mencionadas, el factor que representa una mayor amenaza para la supervivencia de la empresa en lo que refiere a cambios de liderazgo, es la planeación estratégica, siendo las variables más relevantes: el manejo de los recursos, el protocolo de familia, tendencia a la sucesión por miembro familiar, plan de sucesión, sistema administrativo, imparcialidad en la toma de decisiones e innovación. Valdría acotar también que de las 7 variables mencionadas, 5 son técnicas y únicamente 2 son multidimensionales, esto podría explicarse más que nada en que actualmente predomina un sentido de tecnificación y estandarización de los procesos que hasta el momento se han entendido desde el empirismo y la intuición, los asesores hablaron de estructuras familiares ordenadas, protocolos, parámetros, condiciones, y una serie de procesos llevados de manera secuencial y sistemática, para lograr objetivos de desempeño y procurar equilibrar la dimensión emocional de manera que la misma no resulte contraproducente y al mismo tiempo sea aprovechada desde un sistema de valores compartidos.

### **Interpretación de resultados**

La interpretación de estos resultados usando el método de los expertos, junto con el sustento teórico, nos lleva a concluir que los factores de riesgo en la sucesión de empresas sí tienen relación con el estado de situación de las empresas guayaquileñas, aceptando la hipótesis alternativa planteada en la pregunta de investigación. A través de todo este trabajo investigativo hemos podido descubrir que la supervivencia de la empresa familiar, misma que es considerada vital para el tejido económico nacional e internacional, puede peligrar si la organización y sus directivos familiares no logran integrar y controlar correctamente las variables técnicas y multidimensionales que la atañen, principalmente en la fase de sucesión administrativa que es un escenario altamente cambiante e inestable.

La empresa familiar es indudablemente importante por su impacto en la economía y en la generación de empleo, tanto a nivel de ciudad, país, región y en general, a nivel mundial, información que se puede resumir de la siguiente manera:

**Tabla 33. Importancia de la empresa familiar**

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
| <b>A nivel mundial</b>           | <b>Representación</b>                         | Entre el 70% - 95% son empresas familiares  |
|                                  | <b>Generación de PIB</b>                      | Entre el 70% - 90% anual  |
|                                  | <b>Generación de empleo</b>                   | Entre el 50% - 80% de plazas de trabajo disponibles   |
| <b>A nivel de América Latina</b> | <b>Representación</b>                         | 85% son empresas familiares   |
|                                  | <b>Generación de PIB</b>                      | 60% anual   |
|                                  | <b>Generación de empleo</b>                   | 70% de plazas de trabajo disponibles  |
| <b>A nivel de Ecuador</b>        | <b>Representación según Camino y Bermúdez</b> | 86% son empresas familiares   |
|                                  | <b>Representación según la UEES</b>           | 90.5% son empresas familiares   |
|                                  | <b>Representación por tamaño</b>              | 65.9% de las empresas grandes, 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas son familiares |
|                                  | <b>Generación de ventas</b>                   | Más del 50% de las ventas formales  |
|                                  | <b>Generación de empleo</b>                   | Más del 50% de plazas de empleo formal  |
|                                  | <b>Representación</b>                         | 90% son empresas familiares   |
| <b>A nivel de Guayaquil</b>      | <b>Representación</b>                         | 90% son empresas familiares   |

Nota: Elaboración propia

No obstante su notorio impacto positivo en lo económico y social, las empresas familiares no tienen una esperanza de vida muy alentadora si se las entiende desde la sucesión por parte de las generaciones venideras;

podemos sintetizar las observaciones más relevantes al respecto en el siguiente cuadro:

**Tabla 34.** *Sucesión generacional de las empresas familiares*

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| <b>A nivel mundial</b>    | <b>Según Armas y Maridueña</b>  | 30% de las empresas familiares sobreviven la sucesión a la segunda generación, el 12% a la tercera y solo el 3% a la cuarta  |
|                           | <b>Según Pérez y Gisbert</b>  | 33% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y 15% a la tercera   |
| <b>A nivel de Ecuador</b> | <b>Según Prado</b>  | 65% de las empresas familiares de mayor tamaño se encuentran entre la segunda y tercera generación   |
|                           | <b>Según la Cámara de Comercio Ecuatoriano Alemana y el Courage Center of Global Family Firms de Munich Business School</b> | 47.9% de las empresas familiares aún en primera generación (solo 2% con estrategia de sucesión), 39% en la segunda generación, 11.5% en la tercera y 1.5% en la cuarta |

Nota: Elaboración propia

Teniendo como contexto esta primera información presentada, es evidente que en alguna parte del proceso de sucesión, o tal vez en varias, se están descuidando factores importantes para asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, mismos que son considerados en el presente trabajo de investigación como factores de riesgo.

Las 28 variables usadas en el método de los expertos fueron cuidadosamente seleccionadas por su relevancia en base a los estudios referenciales de autores entendidos en el tema, así como añadidos en base a la recolección de datos con los grupos de interés y su concentración en las respuestas. Macías y Ramírez (2011) defienden que los factores

administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, factores como carecer de un sistema administrativo u operar con uno inadecuado, el manejo ineficiente de los recursos y el escaso control en la delegación de responsabilidades son los que desembocan en escenarios negativos para las empresas familiares.

En las empresas familiares también priman los factores emocionales, es decir, aspectos no financieros de la organización que satisfacen sus necesidades afectivas (Arreola, Niebla, & Ramírez, 2015). En el presente trabajo de investigación se recogió varios de estos elementos emocionales, como el compromiso por ejemplo, ya que González (2008) indica que este es un punto fuerte de estas organizaciones porque los miembros aportan capital paciente, talento humano y fuerza de trabajo leal enfocada en el proyecto empresarial. También se habla de liderazgo, confianza en los miembros familiares y delimitación de roles, este último considerado emocional más que nada porque en algunos casos, las dimensiones familia y empresa se subordinan e irrumpen en el espacio de la otra, allí es cuando los roles familiares se perciben fundidos con los roles en la empresa generando un constante malentendido, lo que se conoce como asimetría de roles en la empresa familiar (Saldaña, Ruiz, & Barboza, 2016).

Vadillo (2014) junto a Pérez y Gisbert (2012) también fueron una fuente interesante de información respecto a los factores que existen en las empresas familiares, mismas que no fueron separadas por dimensión sino por ventajas y desventajas. Entre las ventajas se cuenta con sistema de valores claros, autoridad de la dirección, tendencia al largo plazo y armonía. Del lado de las desventajas, se encuentran los problemas familiares en el ambiente laboral, comunicación inadecuada, autoritarismo del líder y desmotivación del personal.

En lo que concierne exclusivamente a la sucesión, Galaz y Ruiz (2010) nos hablan de ciertas variables que pueden generar resistencia a la sucesión y por ende poner en peligro la correcta ejecución de este proceso, como los factores culturales, por ejemplo el género y edad del sucesor, amenaza al statu quo, preparación del sucesor, entre otros.

Ahora, aunque todos los factores mencionados previamente son importantes porque las dimensiones como tal son importantes, entendiéndose

estas como familia y sucesor; el tratamiento de los datos obtenidos nos demuestra que la arista que más debe ser atendida para que las empresas logren completar sus cambios generacionales sin arriesgar su correcto desempeño en el componente subjetivo/afectivo, es la planeación estratégica.

Monterrosa (2017) indica que la familia empresaria debe de aprender a diseñar su estrategia de familia antes de cualquier movimiento táctico-operativo dentro de su empresa, ya que el no hacerlo la llevará tarde o temprano a cometer errores de consecuencias graves para la salud organizacional. Sukier, Neira, Portillo, Hernández y Fábregas (2016) indican que la dirección estratégica es vital para la empresa familiar, ya que permite crear y mantener ventajas competitivas, mediante el uso de análisis, formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la empresa, es decir, incrementar el valor para la organización y la utilidad social para la comunidad.

Galaz y Ruiz (2010) indican que la creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar son soluciones de gran utilidad para fomentar una cultura de planeación estratégica, que a su vez ampara el resto de dimensiones, procurando que la actividad empresarial se ejecute de la mejor manera; estas variables de planeación fueron reiteradamente mencionadas por los asesores externos también, quienes aseguran que en el país aún prima mucho el empirismo, información que también resaltan Izquierdo, Novillo y Mocha (2017) cuando indican que históricamente, se ha percibido el liderazgo dentro de las microempresas como deliberadamente ineficiente por la falta de metodología y tecnificación de procesos, arriesgando el desempeño financiero y supervivencia de la misma.

Zapata (2016) nos dice que de la toma de decisiones depende en gran parte el futuro éxito o fracaso de una empresa, más aún si hablamos de pequeñas empresas cuyos ejecutivos cumplen múltiples roles, por lo que no se puede dejar a la deriva o a la improvisación este proceso tan importante. La orientación estratégica de la empresa para definir el plan de acción y el esquema de seguimiento y evaluación de la gestión, facilita a las empresas familiares y a la PYME en general, la integración del día a día (corto plazo)



con los planes futuros (largo plazo), y las prepara para afrontar de mejor manera el reto de ser rentables y crecer.

Como ya fue previamente mencionado, los resultados del método de los expertos concluyeron que las variables más relevantes de lo estratégico son: el manejo de los recursos, el protocolo de familia, tendencia a la sucesión por miembro familiar, plan de sucesión, sistema administrativo, imparcialidad en la toma de decisiones e innovación; por lo que las empresas deberían trabajar más que nada sobre estos factores para minimizar el riesgo en la ejecución y procurar, dentro del dinamismo empresarial actual que se caracteriza por la evolución constante, que la empresa no solo sobreviva dificultosamente a la sucesión sino que también crezca y logre adaptarse a los distintos contextos de cada época.

## CONCLUSIONES

La investigación analizó el estado de situación en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil al relacionar los riesgos de la sucesión empresarial. Para ello, se inició con el examen de la situación de las empresas familiares guayaquileñas, donde se ha logrado determinar que el 90% de las empresas son de constitución familiar, estando el 47.9% aún en primera generación, el 39% en la segunda, 11.5% en la tercera y únicamente el 1.5% en la cuarta. Vale recalcar además que del grupo de empresas en primera generación, apenas el 2% cuenta con una estrategia de sucesión ya establecida, sin ser las proyecciones muy alentadoras ya que solo el 30% de las empresas sobreviven a la segunda generación, el 12% a la tercera y 3% a la cuarta.

Luego se propuso conocer los riesgos en la sucesión empresarial, encontrando que existen variables relevantes en tres dimensiones principales: la familia, el sucesor, y la planeación estratégica. De manera general se puede hablar de factores emocionales como el compromiso, la confianza, el sistema de valores compartidos, entre otros; también se habla de rasgos distintivos del perfil requerido para el sucesor como la preparación formal, la experiencia práctica y los factores culturales que determinan esta decisión; y finalmente de herramientas de planeación estratégica como el Protocolo de Familia y el Consejo de Familia.

Al final, se interpreta los posibles escenarios en las empresas guayaquileñas de acuerdo con los factores de riesgo y su estado de situación, localizando mediante el método utilizado de los expertos que la variable que principal incidencia tiene en la correcta ejecución del proceso de sucesión y en la sostenibilidad de la empresa, es la planeación estratégica, y que las variables que deben ser más analizadas y tomadas en cuenta son: el manejo de los recursos, el protocolo de familia, tendencia a la sucesión por miembro familiar, plan de sucesión, sistema administrativo, imparcialidad en la toma de decisiones e innovación.

Estos elementos permiten relacionar los riesgos de la sucesión empresarial en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, concluyendo que sí existe una importante incidencia de los diversos factores

técnicos y multidimensionales en el diario vivir de las empresas familiares de la ciudad, mismos que en menor o mayor grado contribuirán positiva o negativamente en la supervivencia y en el crecimiento de estas, sabiendo también que la alternativa que se está proponiendo a nivel de los estudiosos y que se ve soportada con los datos, es cambiar el tradicional enfoque del empirismo y de la improvisación y brindar un rol protagónico a la planeación y dirección estratégica, asegurando no solo el correcto desenvolvimiento en lo administrativo y financiero, sino también cuidando el componente de cohesión social que es la relación familiar.

El estudio pone de manifiesto que, frente a los cambios, es fundamental encontrar modelos que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones, principalmente en un ambiente de incertidumbre. La complejidad supone una búsqueda por el desarrollo más sostenible a partir del diálogo con los grupos de interés; se lo consigue al analizar los sistemas complejos utilizando la lógica borrosa.

## RECOMENDACIONES

Debido a los resultados que se han obtenido, se prueba que es necesario el que haya mayor enfoque en las decisiones tomadas en las empresas familiares guayaquileñas. Es por esto que la creación de un buen plan estratégico, acompañado con un protocolo familiar y consejo de familia adecuados, ayudan a establecer directrices para que haya un mejor control y gestión acerca de los problemas tanto en la empresa como en la familia, evitando que se generen situaciones desventajosas para la continuidad generacional de la empresa.

En la actualidad no se registra mucha información académica sobre las empresas familiares del Ecuador, esencialmente guayaquileñas, y ya que, como lo han destacado los asesores, se relacionan dos contextos que son la empresa y la familia, no existen muchos datos o información técnica en el sector económico, político, financiero, entre otras; lo que complica que se evalúen de forma más detallada los criterios que están afectando a estas empresas, sobre todo a las empresas familiares PYMES y su dificultad de crecimiento. Es por esto que se recomienda que se actualice la data de este tipo de empresas, para que de esta forma se generen mejores métodos y guías por parte de expertos para las empresas familiares, y para que así en cualquier situación generacional, estas puedan tener mucho más claras las recomendaciones y procesos a usar, en los diferentes posibles escenarios en los que se encuentren.

Como la investigación se ha basado en un punto de enfoque sobre los factores riesgos que se generan en las empresas familiares guayaquileñas, se cree que en el futuro se puede ampliar este enfoque sobre la situación de las empresas familiares, pero con una visión volcada en lo económico y en el impacto social, considerando sus ventas, históricos financieros, la antigüedad de las empresas, el prestigio que tienen, entre otros. Para de esta forma ampliar los rangos que se generan en este tipo de empresas en el país y así poder tener una investigación más completa.

## REFERENCIAS

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 265-275.
- Acosta, M. G., & Espín, M. C. (2019). *Empresa familiar en la legislación societaria Ecuatoriana*. Obtenido de Universidad del Zulia, Revista Venezolana de Gerencia: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356009/html/index.html>
- Acosta, M., & Espín, M. (2019). Empresa familiar en la legislación societaria Ecuatoriana. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Armas, S., & Maridueña, M. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista científica Ciencia Tecnología*, 33-40.
- Arreola, F., Niebla, J., & Ramírez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 103-115.
- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 99-118.
- Ayala, J. (Mayo de 2013). *Diseño de un Plan de Sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. Obtenido de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Barcellos, L., & Gil, A. (2010). Algoritmo aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector de turismo. *Contabilidad y Negocios*, 76-85.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G., & Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 278-299.

- Bueno, E., Longo, M., & Salmador, M. (2016). Concepto, método y programa de investigación de la dinámica empresarial. *Economía industrial*, 13-22.
- Burbano, V. (6 de Marzo de 2020). *La delimitación de funciones es clave en las empresas familiares*. Obtenido de Criterios Digital: <https://criteriosdigital.com/empresa/vburbano/la-delimitacion-de-funciones-es-clave-en-las-empresas-familiares/>
- Camacho, M., & Recalde, C. (Mayo de 2018). *Percepción del funcionamiento familiar en los estudiantes de Educación General Básica Superior del Colegio Militar "Eloy Alfaro" ubicado en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito en el período lectivo 2017-2018*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15592/1/T-UCE-0010-FIL-021.pdf>
- Camino, S. (26 de Marzo de 2020). *La empresa familiar en Ecuador: una nota descriptiva*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/empresa-familiar-ecuador-nota-descriptiva/>
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46-72.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Carrero, S. (28 de Noviembre de 2016). *El Consejo de Familia como órgano de la empresa familiar*. Obtenido de ESPACIOPYMES: <https://espaciopymes.com/noticias/el-consejo-de-familia-como-organo-de-la-empresa-familiar/>
- Coello, D. (2016). Caracterización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Un estudio exploratorio para el caso ecuatoriano. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 49-55.
- Cortés, D., Soto, N., Betancourt, J., Enríquez, J., & Betancourt, G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-Minister*, 5-23.

- El Telégrafo. (5 de Junio de 2018). *Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador>
- El Universo. (14 de marzo de 2018). *81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>
- El Universo. (5 de Marzo de 2020). *¿Cómo es la repartición de herencias en Ecuador? Derechos y obligaciones*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/02/nota/7764276/como-es-reparticion-herencias-ecuador-derechos-obligaciones>
- Galaz, Y., & Ruiz, U. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- González, E., & Olivie, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 1-81.
- Gonzalez, T. (21 de Octubre de 2008). *El Compromiso de la Familia Empresaria con la Empresa Familiar*. Obtenido de Universidad de Valencia: <https://www.ave.org.es/2008/10/el-compromiso-de-la-familia-empresaria-con-la-empresa-familiar/>
- Goyzueia, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132.
- Hernández, A. M. (Abril de 2019). *Sucesión en la Dirección y Conflictos en Empresas Familiares: Estudio de Casos en Pequeñas Empresas Familiares de Comercio Exterior del Ecuador*. Obtenido de Universidad Espiritu Santo : <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/3069/1/HERNANDEZ%20PRAÑO%20ALBA%20MICHELLE.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- INEC. (Noviembre de 2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- INEC. (Septiembre de 2018). *Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018\\_Mercado%20Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf)
- Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 89-94.
- Jimenez, L., & Cueva, D. (Septiembre de 2019). *Empresas familiares ecuatorianas: Análisis de rentabilidad en el período 2007-2017*. Obtenido de 593 Digital Publisher: [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/154/368](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/154/368)
- Lansberg-Gersick & Associates. (2017). *PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN: Diseñando el próximo capítulo de su empresa familiar*. Obtenido de Lansberg-Gersick & Associates: <https://www.lgassoc.com/es/planificacion-sucesion>
- LEF. (2012). *Cómo escoger el consultor adecuado para su empresa familiar*. Obtenido de La Empresa Familiar: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/como-escoger-el-consultor-adecuado-para-su-empresa-familiar/>
- Loor, H., Ureta, D., Rodríguez, G., & Cano, E. (2018). Análisis del contexto socio-económico, comercial, financiero e internacional de las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-20.
- Lozano, L., Romero, R., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. *Desarrollo gerencial*, 16-32.
- Macías, V., & Ramírez, D. (Diciembre de 2011). *Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas*.



- Obtenido de Revistas Unilibre:  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1208/937>
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 506-531.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Navas, W., González, F., & Mendoza, M. (29 de Abril de 2017). *Factores de fracaso y éxito en las empresas familiares. El proceso de sucesión*. Obtenido de Polo del Conocimiento: <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/MOI/TESIS/Articulos/factores%20de%20sucesion.pdf>
- Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (Diciembre de 2019). *Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (RCS): <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/30524/31570>
- Pachecho, M., & Vizueta, J. (2016). La filantropía en las empresas familiares del Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 1-22.
- Peñaloza, B. (2018). *LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR CALZADO*. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO : <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/MOI/TESIS/Articulos/Nuevas%20Generaciones.pdf>
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación 3 Ciencias*, 1-12.
- Pérez, A., & Gisbert, V. (02 de 04 de 2012). *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos*. Obtenido de 3Ciencias: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/03/1.-La-continuidad-en-la-EF.-Analisis-de-casos.pdf>
- Perez, G. (17 de Marzo de 2004). *Las Empresas Familiares y la Planificación Estratégica*. Obtenido de De Gerencia: [https://degerencia.com/articulo/las\\_empresas\\_familiares\\_y\\_la\\_planificacion\\_estrategica/](https://degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica/)

- Pérez, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones RIALP.
- Prado, J. (2007). Todo queda en familia. *Revista Perspectiva*.
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. esc.adm.neg*, 149-158.
- Real Academia Española. (20 de mayo de 2020). Diccionario de la lengua española. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es>
- Revista Lideres. (13 de Julio de 2015). *Foro en la UEES analizará retos de las empresas familiares*. Obtenido de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/foro-uees-analizara-retos-empresas.html>
- Saldaña, Y., Ruiz, F., & Barboza, H. (2016). Asimetría y conflicto de roles en la empresa familiar, estudio de caso. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1222-1235.
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernandez, L., & Fábregas, C. (18 de 12 de 2016). *Dirección estratégica en las empresas familiares*. Obtenido de Revista Espacios: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
- Supo, J. (2019). *DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN PARA PUESTOS CLAVES EN UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL : [file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/MOI/TESIS/Articulos/Espol%20XX%20Plan%20suces%20empfam%202019\[2047\].pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/MOI/TESIS/Articulos/Espol%20XX%20Plan%20suces%20empfam%202019[2047].pdf)
- Talbot, K. (2015). *Factibilidad para la creación de una consultoría de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/42/1/T-ULVR-0016.pdf>
- Urrutia, P. (13 de Julio de 2017). *El valor de un gestor externo para la empresa familiar*. Obtenido de LEIALTA: <https://www.leialta.com/blog-de-empresa-familiar/gestor-externo-para-la-empresa-familiar/>

- Vadillo, S. (28 de Enero de 2014). *DESVENTAJAS Y VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Obtenido de Universo PYME: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/31754/1/secme-18664.pdf>
- Zamora, J. (2017). *La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar : <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6023/1/T2514-MDEM-Zamora-La%20vialbilidad.pdf>
- Zapata, G. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 123-136.
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilos de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 35-59.

## ANEXOS

### ENCUESTA A PÚBLICO EN GENERAL

**1. ¿Se encuentra laborando actualmente?**

- Sí
- No

**2. Si sí ¿Considera usted que el negocio donde labora es una empresa familiar?**

- Sí
- No

**3. Si sí ¿Cuál es la actividad económica que ejerce el negocio?**

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industrias manufactureras
- Comercio
- Servicios

**4. Si sí Indique el número de empleados de la empresa en la que labora**

- 1 a 9 empleados
- 10 a 49 empleados
- 50 a 99 empleados
- 100 a 199 empleados
- 200 en adelante

**5. Si sí ¿Cuántos de ellos son miembros familiares? (considerando toda la jerarquía)**

- Hasta 3 empleados miembros familiares
- Entre 4 y 6 empleados miembros familiares
- Entre 6 y 9 empleados miembros familiares
- Más de 9 empleados miembros familiares
- Ningún familiar

**6. Si sí ¿En qué generación se encuentra la empresa?**

- Primera generación (fundador)
- Segunda generación (primer heredero)
- Tercera generación (segundos herederos)

**7. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en el ambiente laboral el hecho de que una empresa sea familiar?**

- Sí
- No

**8. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en la administración el hecho de que la empresa sea familiar?**

- Sí
- No

**9. Qué problema afecta más a una empresa familiar: (favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado])**

- El desempeño financiero
- La administración
- La esperanza de supervivencia
- Las barreras políticas/legales para crearlas
- Los conflictos familiares

**10. ¿Cree usted que las empresas familiares de Guayaquil cuentan con un plan de sucesión para el cambio generacional?**

El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño

- Sí
- No

**11. ¿A quién cree usted que las empresas familiares guayaquileñas designan mayormente como nuevo sucesor o líder de la empresa en los cambios generacionales?**

- Miembro familiar
- Persona fuera de la organización

**12. ¿Considera usted que las empresa familiares guayaquileñas tienen una esperanza de vida más corta que las empresas no familiares?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**13. ¿En qué categoría considera usted que se encuentran mayormente las empresas familiares guayaquileñas?**

| <b>Variables</b>              | <b>Micro Empresa</b> | <b>Pequeña Empresa</b>             | <b>Mediana Empresa</b>               | <b>Grandes Empresas</b> |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Personal ocupado              | De 1 - 9             | De 10 - 49                         | De 50 - 199                          | ≥ 200                   |
| Valor bruto de ventas anuales | ≤ 100.000            | 100.001 - 1.000.000                | 1.000.001 - 5.000.000                | > 5.000.000             |
| Monto de activos              | Hasta US\$ 100.000   | De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000 | De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999 | ≥ 4.000.000             |

- Pequeñas y medianas empresas (PYMES)
- Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)
- Empresa grande

**14. ¿Cuáles cree usted que son los principales valores requeridos en los miembros familiares para que la empresa sea exitosa?**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Liderazgo
- Confiabilidad
- Integridad
- Compromiso
- Profesionalismo

**15. ¿ Cuánto cree usted que afectan estos motivos que usualmente generan altercados dentro de las empresas familiares precisamente por su naturaleza? Por favor llenar en una escala de**

**1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado]**

- Liderazgo y conflictos de poder
- Compromiso de los miembros familiares
- Confiabilidad de los miembros familiares
- Imparcialidad de los miembros familiares
- Delimitación de los roles de los miembros familiares
- Falta de control del negocio

**16. ¿Considera que en las empresas familiares guayaquileñas existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### **ENCUESTA A EMPRESAS**

**1. ¿Considera usted que el negocio donde labora es una empresa familiar?**

- Sí
- No

**2. ¿En qué categoría considera usted que se encuentra la empresa en la que labora?**

| <b>Variables</b>              | <b>Micro Empresa</b> | <b>Pequeña Empresa</b> | <b>Mediana Empresa</b> | <b>Grandes Empresas</b> |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Personal ocupado              | De 1 - 9             | De 10 - 49             | De 50 - 199            | ≥ 200                   |
| Valor bruto de ventas anuales | ≤ 100.000            | 100.001 - 1.000.000    | 1.000.001 - 5.000.000  | > 5.000.000             |
| Monto de activos              | Hasta US\$ 100.000   | De US\$ 100.001        | De US\$ 750.001        | ≥ 4.000.000             |

|  |  |                       |                         |  |
|--|--|-----------------------|-------------------------|--|
|  |  | hasta<br>US\$ 750.000 | hasta<br>US\$ 3.999.999 |  |
|--|--|-----------------------|-------------------------|--|

- Pequeñas y medianas empresas (PYMES)
- Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)
- Empresa grande

**3. ¿Cuál es la actividad económica que ejerce el negocio?**

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industrias manufactureras
- Comercio
- Servicios

**4. Indique el número de empleados de la empresa en la que labora**

- 1 a 9 empleados
- 10 a 49 empleados
- 50 a 99 empleados
- 100 a 199 empleados
- 200 en adelante

**5. ¿Cuántos de ellos son miembros familiares? (considerando toda la jerarquía)**

- Hasta 3 empleados miembros familiares
- Entre 4 y 6 empleados miembros familiares
- Entre 6 y 9 empleados miembros familiares
- Más de 9 empleados miembros familiares
- Ningún familiar

**6. ¿Cuál es el rol que usted desempeña dentro de la empresa?**

- Directivo
- Directivo miembro familiar
- Empleado
- Empleado miembro familiar

**7. ¿En qué generación se encuentra la empresa?**

- Primera generación (fundador)
- Segunda generación (primer heredero)
- Tercera generación (segundos herederos)



**8. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en el ambiente laboral el hecho de que la empresa sea familiar?**

- Sí
- No

**9. ¿Cree usted que tiene alguna incidencia en la administración el hecho de que la empresa sea familiar?**

- Sí
- No

**10. ¿Considera usted que una empresa familiar presenta más problemas que una empresa de estructura no familiar?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**11. ¿Qué porcentaje de los problemas que usted conoce que experimenta la empresa, se podrían atribuir a su estructura familiar?**

- Entre el 0% – 20% de los problemas
- Entre el 21% – 40% de los problemas
- Entre el 41% – 60% de los problemas
- Entre el 61% – 80% de los problemas
- Entre el 81% – 100% de los problemas

**12. ¿Cuenta su empresa con un plan de sucesión para el cambio generacional?**

El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño

- Sí
- No

**13. Una vez que la autoridad máxima deje su cargo ¿a quién cree usted que se elegirá como nuevo líder o sucesor de la empresa?**

- Miembro familiar

- Persona fuera de la organización

**14. ¿Qué problema afecta más en su empresa, generados por el cambio generacional?: (favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado])**

- El desempeño financiero
- La administración
- La esperanza de supervivencia
- Las barreras políticas/legales para crearlas
- Los conflictos familiares

**15. ¿Cuáles cree usted que son los principales valores requeridos en los miembros familiares para que la empresa sea exitosa?**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Liderazgo
- Confiabilidad
- Integridad
- Compromiso
- Profesionalismo

**16. ¿Cuáles cree usted que son los principales motivos que generan altercados dentro de la empresa, que tienen relación con la naturaleza familiar de la organización?: Por favor llenar en una escala de 1 a 5 [1 = no afecta; 2 = afecta muy poco; 3 = más o menos afecta; 4 = si afecta; 5 = afecta demasiado]**

- Liderazgo y conflictos de poder
- Compromiso de los miembros familiares
- Confiabilidad de los miembros familiares
- Imparcialidad de los miembros familiares
- Delimitación de los roles de los miembros familiares

**17. ¿Considera usted que su empresa prefiere usar estrategias tradicionales y conservadoras o está orientada a estrategias innovadoras y cambiantes?**

- Orientada a lo tradicional
- Orientada a lo innovador

**18. ¿Considera usted que esa orientación empresarial tiene que ver con la estructura familiar que posee?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**19. ¿Considera que en su empresa existe una correcta separación entre los asuntos familiares y los asuntos empresariales?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Villafuerte Sánchez, Anghela Denisse** con C.C: # **(0926482753)** y **Cuadros Arteaga, María Belén** con C.C: # **(1312343591)** autor/a del trabajo de titulación: **Factores de Riesgo en la Sucesión de Empresas Familiares en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 14 de septiembre del 2020

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

Nombre: **Villafuerte Sánchez Anghela Denisse**

C.C: **0926482753**

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

Nombre: **Cuadros Arteaga María Belén**

C.C: **1312343591**

| <b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>               |  |  |     |
|---|--|--|-----|
| <b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>           |  |  |     |
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>  | Factores de Riesgo en la Sucesión de Empresas Familiares en Guayaquil  |  |     |
| <b>AUTOR(ES)</b>  | Villafuerte Sánchez, Anghela Denisse<br>Cuadros Arteaga, María Belén   |  |     |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                      | Econ. Chávez García, Jack Alfredo  |  |     |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>   | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |  |     |
| <b>FACULTAD:</b>  | Ciencias Económicas y Administrativas  |  |     |
| <b>CARRERA:</b>   | Gestión Empresarial Internacional  |  |     |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>   | Licenciada en Gestión Empresarial Internacional  |  |     |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                      | 14 de septiembre del 2020  | <b>No. DE PÁGINAS:</b>   | 104 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>   | Gestión Empresas, Planeación Estratégica, Sucesión Empresarial   |  |     |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>                                 | expertones, empresas familiares, factores de riesgo, empresas guayaquileñas, plan de sucesión, plan estratégico  |  |     |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):                       | <p>Varios estudios sobre las empresas familiares señalan la importancia de la sucesión del líder – fundador en su retiro. Pocas son las empresas en las que, una vez superado el “trauma” de la sucesión, es la familia misma quien continúa manteniendo el control de la empresa; los estudios globales demuestran el éxito únicamente en 30% de las empresas familiares la sucesión se da en la segunda generación, el 12% en la tercera, y solo un 3% logra alcanzar la cuarta generación. La investigación busca relacionar los riesgos de la sucesión empresarial que se visualizan en las empresas familiares de la ciudad, tomando en cuenta que la mayor concentración de estas se da en Guayaquil. Se utiliza el método de los “Expertones” en la interpretación de los resultados, como algoritmo de agregación de opiniones captadas en entrevistas y encuestas, porque se consulta a expertos, a participantes y a ciudadanos, ya que representan el grupo perceptor – receptor, de la deriva que tome la sucesión. De esta manera se llega a obtener criterios que convergen hacia una interpretación pertinente en cuanto a la situación actual de riesgo de la ciudad. El algoritmo puede servir para futuras formas de abordar este tipo de investigación.</p> |  |     |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>   | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO  |     |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                     | <b>Teléfono:</b><br>+593-983971913<br>+593-967184577   | <b>E-mail:</b><br>anghelita_villafuerte@hotmail.com<br>maria_belen25@hotmail.com |     |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b> | <b>Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.</b>   |  |     |
|   | <b>Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637</b>  |  |     |
|   | <b>E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</b>  |  |     |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                             |  |  |     |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                         |  |  |     |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                      |  |  |     |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                           |  |  |     |