



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Escuela de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
Administración de Empresas

**Tema de tesis:**  
Influencia del género en el proceso de sucesión de las empresas familiares (EF) Pymes en la ciudad de Guayaquil

**Autor:**  
Ing. Silvia Katherine Ramírez Vera

**Director de Tesis**  
Econ. Olmedo Farfán González, MSc.

**Marzo -2021**  
Guayaquil – Ecuador

## **DECLARACION EXPRESA**

Yo, **Silvia Katherine Ramírez Vera**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Tesis, **Influencia del género en el proceso de sucesión de las empresas familiares EF Pymes en la ciudad de Guayaquil** en opción al título de **Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del trabajo de tesis referido y brindo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG).

---

**Ing. Silvia Ramírez Vera**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por haberme permitido formar parte del programa de Maestría en Administración de Empresas y a los docentes que gracias a sus conocimientos permitieron que pueda especializarme y obtener nuevas oportunidades en el campo laboral y profesional.

## INDICE GENERAL

DECLARACION EXPRESA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
INDICE DE TABLAS .....	VI
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	VI
INTRODUCCION .....	VII
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	1
1.1 Antecedentes de la investigación.....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.2.1 Síntomas .....	3
1.2.2 Causas .....	3
1.2.3 Pronóstico .....	4
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema .....	4
1.5 Objetivo de investigación .....	5
1.5.1 Objetivo general .....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Justificación .....	5
1.6.1 Justificación Teórica .....	5
1.6.2 Justificación Práctica .....	7
1.7 Marco de referencia de la investigación.....	8
1.7.1 Sucesión.....	8
1.7.2 Profesionalización y formación del empresario .....	9
1.7.3 Proceso de sucesión .....	10
1.7.4 Liderazgo en el proceso de sucesión .....	10
1.7.5 Paternalismo y género.....	12
1.7.6 Etapas del plan de sucesión.....	12
1.7.7 Calendario en un proceso de sucesión .....	13
1.7.8 Género: Hombre y Mujer .....	15
1.7.9 Roles de género .....	15
1.7.10 La Familia.....	16
1.7.11 La Empresa.....	17
1.7.12 Empresas Familiares.....	18
1.7.13 Protocolo Familiar .....	19
1.7.14 Fortalezas y Debilidades de las Empresas Familiares .....	22
1.7.15 Planificación estratégica en las empresas familiares .....	23
1.7.16 Continuidad de las empresas familiares.....	23

1.7.17	Género y Sucesión en la Empresa Familiar .....	24
1.7.18	Funciones de la Mujer en la Empresa Familiar .....	25
1.7.19	La Mujer en la Sucesión Empresarial.....	25
1.7.20	Modelos teóricos aplicados a la empresa Familiar.....	26
1.7.21	Modelos de sucesión aplicados al género.....	30
1.8	Marco Conceptual.....	32
1.8.1	Género .....	32
1.8.2	Empresa Familiar .....	32
1.8.3	Proceso de Sucesión.....	32
1.8.4	Gobierno Familiar .....	32
1.9	Variable Dependiente e independiente .....	33
2	CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO .....	34
2.1	Tipo de investigación .....	34
2.1.1	Investigación Exploratoria .....	34
2.1.2	Investigación Descriptiva.....	35
2.1.3	Investigación Correlacional .....	35
2.2	Enfoque.....	35
2.3	Método de Investigación .....	36
2.3.1	Método Deductivo.....	36
2.3.2	Método Inductivo .....	36
2.4	Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	36
2.4.1	Fuentes primarias.....	36
2.4.2	Fuentes secundarias .....	36
2.5	Población de estudio y tamaño de la muestra .....	37
2.5.1	Muestra .....	37
2.5.2	Tratamiento de la información .....	39
3	CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION.....	40
3.1	Presentación de los resultados y discusión .....	40
3.1.1	Caso 1. Nombre EFCOM01 .....	41
3.1.2	Caso 2. Nombre EFSERV02 .....	44
3.1.3	Caso 3. Nombre EFSERV03 .....	48
3.1.4	Caso 4. Nombre EFSERV04 .....	50
3.1.5	Caso 5. Nombre EFSERV05 .....	54
3.1.6	Caso 6. Nombre EFSERV06 .....	57
3.1.7	Caso 7. Nombre EFCOM07 .....	60
3.1.8	Caso 8. Nombre EFSERV08 .....	63
3.2	Resultados Generales.....	65

3.2.1	Género del sucesor .....	66
3.2.2	Influencia del Genero .....	66
3.2.3	Edad de retiro .....	67
3.2.4	Relación entre género del fundador y del sucesor .....	68
3.2.5	Modelo de sucesión aplicado en las Pymes de Guayaquil .....	68
3.2.6	Aspectos familiares y empresariales en las Pymes de Guayaquil	69
CONCLUSIONES .....		70
RECOMENDACIONES .....		72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		73
ANEXOS .....		78

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Sector Manufacturero.....	8
Tabla 2 La influencia de la mujer en la sucesión de la empresa familia.....	24
Tabla 3 Modelos Teóricos aplicados a las Empresas Familiares (EF).....	26
Tabla 4 Clasificación de las Empresas en Ecuador .....	37
Tabla 5 Codificación de la muestra .....	38
Tabla 6 Indicadores Generales EFCOM01 .....	44
Tabla 7 Indicadores Generales EFSERV02 .....	47
Tabla 8 Indicadores general EFSERV03 .....	50
Tabla 9 Indicadores general EFSERV03 .....	53
Tabla 10 Indicadores generales EFSERV05.....	56
Tabla 11 Indicadores Generales EFSERV06.....	59
Tabla 12 Indicadores Generales EFCOM07 .....	62
Tabla 13 Indicadores generales EFSERV08.....	65

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Entornos que afectan a la Empresa Familiar .....	11
Ilustración 2: Fecha Aproximadas en un proceso de sucesión .....	14
Ilustración 3: Modelo de los cinco círculos.....	28
Ilustración 4 Modelo CAVA .....	29
Ilustración 5: Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	29
Ilustración 6 Modelo del proceso de planificación paralela .....	30
Ilustración 7: Entendimiento de las variables .....	33

## INTRODUCCION

Las Empresas Familiares han estado presente por muchos años en las economías , cuando se escucha su término se piensa inmediatamente en un negocio pequeño y que por lógica ha pertenecido a una familia por varias generaciones , claro está que así suelen empezar las EF ya que inician con un negocio pequeño pero al crecer en activos se convierten en grandes empresas dejando demostrado que la sucesión es posible cuando se separan los problemas familiares , se trabaja en equipo y con profesionalismo. (Mogro & Barrezueta, 2018)

Las Empresas Familiares tanto en Ecuador como en todo el mundo se evidencian por su aporte en la generación de ingresos y empleos, en el país al menos el 90% pertenecen a esta clasificación siendo en su mayoría empresas jóvenes dedicadas principalmente a actividades como el comercio y servicio que generan el 70% del empleo privado y aportan un 60% al producto interior bruto (PIB) a nivel mundial , según datos Instituto de la Empresa Familiar. (Roca, 2020)

Existe una vasta bibliografía respecto al tema de las Empresas Familiares sin embargo y los que más se estudia son aquellos que permitan su continuidad, según un estudio realizado por la PwC son: Innovación, Competencia nacional e internacional , entorno , digitalización, profesionalización del negocio y la sucesión y es de este último concepto el más importante ya que de ello depende que la empresa familiar crezca en los demás aspectos para su desarrollo, cabe mencionar que el Instituto Latinoamericano de Empresas Familiares señala que el proceso de sucesión se debe empezar cuando el fundador goza a plenitud de salud física y mental y al menos debe durar 10 años. (Vasquez, 2021)

Sin embargo y aunque se tiene una gran información respecto a las EF aun la definición como tal difiere de muchos autores su concepto no ha sido definido debido a su configuración en cuanto a concepto de negocio familiar y esto se



debe principalmente a la percepción que tienen diferentes culturas respecto a este tipo de empresas sin embargo casi todas engloban el concepto de propiedad, dirección y control así como otras definiciones asociadas y son la sucesión , cultura y valores. (García, 2020)

Para los autores por Modest Guinjoan & Ferré, Josep M. Llauro (2000) la etapa más crucial de una empresa familiar es la tercera que la denominan también como transición y es en esa etapa donde la empresa puede desaparecer si no se prepara al posible sucesor “De acuerdo con la experiencia y el gran número de estudios que así lo corroboran, uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar, y particularmente el empresario, es la transición generacional” (Modest Guinjoan, 2000, pág. 11)

En Ecuador según un estudio realizado a 145 empresas entre pequeñas , medianas y grandes por la IDE Business School revela que el 40% ha realizado un plan de sucesión denominado así por los empresarios ya que han realizado un tipo de acuerdo o protocolo familiar , también se determinó en la primera generación los fundadores no realizaron ningún tipo de separación de bienes , pero que estos a sus hijos si les fue sugerido y esto es que se asocia a la mortalidad de la empresa a temas como la sucesión , propiedad y administración. (Vasquez, 2021)

Para Iván Lansberg (2000) “La sucesión es un viaje y a elección de destino está determinada por el sueño compartido de la familia” con ello el autor hace referencia que la familia debe tener claro que si lo que se pretende es continuar a través de las generaciones se hace indispensable que todos estén enfocados en ello y comprender que lo que se necesita para llegar es comprender y aceptar los desafíos a los que se enfrentan con el cambio generacional y dichos cambios están enfocados en el liderazgo y la propiedad. (Lansberg, 2000)

Las empresas de tipo familiar enfrentan problemas como todas las empresas que no están dentro de este concepto sin embargo estas se enfrentan a conflictos relacionados con el poder familiar y de la empresa , las relaciones entre los familiares afectan directamente a la continuidad por lo cual es

importante mantener una armonía entre ambos según el Instituto de la Empresa Familiar detalla que es importante controlar “el ingreso en la compañía de los familiares, los objetivos estratégicos de la empresa, las políticas de aplicación de beneficios y las cláusulas de salida de la empresa de los socios familiares”. (Familiar, 2021)

La sucesión hace referencia al traspaso de liderazgo del fundador al sucesor , este proceso está ligado a una serie de problemas y tensiones en el aspecto familiar y empresarial que de no hacerlo a tiempo puede provocar la desaparición de la empresa es por esto que además del tema de la sucesión el autor decidió abordar el tema del género en la sucesión y determinar qué papel desempeña la mujer en este proceso. (García, 2020)

Para la realización de este estudio el autor planteo determinar en que influye el género en la sucesión del negocio familiar , esto como fin de determinar si aún existe resistencia a creer que la mujer se encuentra tan o más capacitada que un hombre para liderar un negocio en este caso de tipo familiar y un equipo de trabajo en donde también se encuentra el gobierno corporativo y la asamblea familiar, para ello procede a revisar una serie de referencias bibliográficas, concepto y teorías que hayan abordado el tema en cuestión y permitan determinar si la decisión de dejar el negocio familiar en “mejores manos” hace referencia a una decisión deliberada o planificada y aprobada por el fundador y la familia en pleno.

Así mismo se plantea determinar si existe una relación entre el género del fundador y el de sucesor esto con el fin de ahondar si existe una afinidad entre padre e hijo que tienen el mismo género ya que diversos estudios muestran que la mujer como fundadora tiende a inclinar sus preferidas directivas a la hija mujer mientras que el hombre a su hijo, por otro lado también es importante determinar si existe un plan de sucesión pues si bien es cierto muchos empresarios saben que el traspaso generacional es algo que llegara la gran mayoría se resiste y este solo queda en palabras que muchas veces por razones tan naturales como la muerte el negocio queda a la deriva y siendo manejado por hijos quienes no tienen experiencia y terminan con el negocio

familiar.

Por lo antes expuesto también se plantea determinar los aspectos profesionales y laborales del posible sucesor pues aquellas empresas que si planifican una sucesión tienen definidos que característica debe tener el candidato y el grado de profesionalismo con el que se maneja ante las diversas situaciones que se puedan presentar una función al giro del negocio ya de ello depende la estabilidad de la empresa en el mercado.

El autor direcciono su estudio a empresas Pymes de Guayaquil utilizando la técnica de la entrevista y apoyada de herramientas ofimáticas como el Excel pretender determinar cómo influye el género en la sucesión de la empresa familiar y con ello exponer ideas que aporten a futuras investigaciones en torno a este tema muy importante dentro de la economía no solo nacional sino también mundial.

# CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

## 1.1 Antecedentes de la investigación

El termino empresa viene del latín *imprendere* que significa comenzar, y si lo asociamos al termino familiar podemos determinar que es el inicio del negocio de la familia.

La mayoría de las empresas alrededor del mundo están reconocidas como familiares, las cuales en gran número son pequeñas y mediadas aunque existe la teoría que a medida de crecen pasan a ser grandes empresas sea por aumento de activos o necesidades de capital estas dejan de ser familiares ya que el manejo se torna más complejo, sin embargo esto puede suceder en cierto casos ya que se conoce empresas grandes como Toyota Motor Corp., Samsung Corp. , Ford Motor Co, que son de propiedad familiar.(Echezárraga & Martinez, 2010)

El campo de estudio de las EF es relativamente nuevo sus primeros estudios datan a mediados del siglo pasado, es así que muchos autores difieren en su concepto aunque coinciden en existen tres términos ligados a este concepto que son: propiedad , empresa y familia por hacer referencia al concepto empresa de propiedad familiar.(Echezárraga & Martinez, 2010)

Si bien es cierto el estudio de la empresa familiar es nuevo su estructura económica es la más antigua y han permitido el desarrollo de ciudades a nivel mundial en Ecuador a finales del siglo XIX inicios del siglo XX con la llegada del boom cacaotero trajo consigo el desarrollo de las principales ciudades del País las importaciones , exportaciones y el crecimiento de la banca sirvió para crear (...) la plataforma industrial del país con ingenios azucareros, fábricas de fideos, galletas y chocolates, calzado, fósforos, cerveza, cemento, a más de aserraderos, curtiembres y astilleros.(*El 'boom' del cacao ecuatoriano (1870-1925)*, s. f.)

En Guayaquil se asentaron las primeras industrias la que hoy se conoce como la calle Eloy Alfaro era denomina “Avenida de la Industria” empresas como Nestlé, Cervecería y otras establecieron sus empresas y crearon fuentes de empleo generando con esto el crecimiento de la urbe porteña.

Es entonces que este tipo de empresas tienen tal importancia no solo en el país, sino que en todo el mundo pues su permanencia garantiza el crecimiento económico y la generación de empleos contribuyendo considerablemente al Producto Interno Bruto (PIB).

Las empresas familiares son consideradas la columna vertebral de la mayoría de las economías las cuales representan en un 45% y 70% del Producto Interno Bruto en Ecuador un estudio de la Empresa Familiar realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90,5% de las empresas ecuatorianas tienen una estructura de tipo familiar este porcentaje obedece a empresas pequeñas y medianas contribuyendo con un 51% del PIB. (Camino Mogro & Bermúdez, 2018)

Las empresas en forma general se clasifican por: su actividad, propiedad del capital, ámbito de actuación, forma jurídica o su tamaño siendo esta última clasificación muy importantes pues los datos obtenidos en un estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), indican que del conjunto de grandes empresas un 65,9% son de propiedad familiar, mientras que, en el segmento de empresas medianas este tipo de estructura representa un 88%, finalmente, las empresas pequeñas y microempresas representan más del 90% como empresas familiares (Camino Mogro & Bermúdez, 2018)

Uno de los principales problemas que afrontan las empresas familiares es el traspaso generacional, todo proceso sucesorio parte de un hecho tan natural como es el envejecer de las personas y esto no es ajeno al empresario fundador de la empresa familiar y cuando el deseo de este es continuar con el negocio inicia el proceso de sucesión definiendo, criterios, acciones y plazos para que el sucesor empiece su gestión. (Ferré & Llauradó, 2000)

La tema de la sucesión es muy complejo y se torna aún más cuando se considera el género ya que denota un tema cultural donde salen a reflejar los roles que existen entre hombre y mujer en donde culturalmente se tiende a pensar que la mujer debe dedicarse a las labores del hogar mientras que el hombre debe estar en una oficina trabajando y tomando decisiones. (Cabanilla, s. f.)

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Síntomas**

- Las empresas familiares son susceptibles a cambios generacionales estudios demuestran 1 de cada 3 EF logran sobrevivir a un traspaso generacional en Ecuador por ejemplo solo el 47,9% es manejado por el fundador de la compañía el 39% por la segunda generación 11.5% por la tercera y solo el 1.6% han logrado sobrevivir a la cuarta generación es decir que a medida que se pasa a la siguiente generación las empresas tienden a desaparecer.
- En Ecuador solo el 2% de las empresas cuenta con un plan de sucesión es decir las empresas familiares no planifican el cambio generacional con anticipación creando con esto una sucesión no planificada con riesgo a fracasar.
- El llamado a sucesor del negocio no siempre está visto como el más capacitado y comprometido sino más bien este ligado a un tema cultural el cual se ha visto inmerso por muchos años como es el género del sucesor y es que actualmente tanto hombres como mujeres tiene las mismas habilidades, capacidades y experiencia para dirigir un negocio sea familiar o no.

### **1.2.2 Causas**

- Los nuevos sucesores no tienen el mismo estilo de liderazgo es por esto que las empresas tienen a cambiar internamente y esto se ve reflejado al exterior deteriorando su imagen y con esto su extinción
- El proceso de sucesión es muy complejo y engorroso muchas empresas lo evitan porque su implementación implica gastos que muchos dueños fundadores consideran innecesarios.
- Los dueños del negocio muchas veces guiados por cuestiones culturales prefieren dejar la empresa en manos del familiar hombre y no de la mujer pues se tiende a pensar que por las responsabilidades que esta tiene el hogar su compromiso no estará el 100% con la empresa.

### **1.2.3 Pronóstico**

- Las empresas familiares que no realicen un proceso de sucesión con por lo menos 10 años de anticipaciones estarán sujetas a cambios que podrían costarle su permanencia en el mercado pues cada dueño tiene un estilo diferente de liderazgo el cual no puede cambiarse en el corto plazo es decir el fundador y el llamado a ser sucesor deben trabajar juntos a fin de que la empresa no sienta los estragos del cambio generacional.
- Los negocios familiares pueden desaparecer por el simple hecho de no contar con un plan de sucesión formal, debido a que este tipo de procesos garantizan que la sucesión se realice de manera correcta, eligiendo al candidato correcto y posicionándolo cuando esté listo más sin embargo de no hacerlo poca es la probabilidad de supervivencia.
- La empresa estará en serios problemas en toda su estructura debido a la mala elección del sucesor pues de no elegir al candidato más idóneo y capacitados para el cargo la empresa reflejará cualquier mala decisión que este tome generando una cadena de sucesos que no solo perjudica a la familia sino al personal que labora dentro de la empresa.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera influye el género en el proceso de sucesión en las empresas familiares Pymes en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4 Sistematización del problema**

1. ¿Es el género del fundador un determinante para la elección del sucesor o sucesora?
2. ¿Las empresas familiares Pymes en Guayaquil consideran necesario un plan de sucesión?
3. ¿Los miembros de la familia forman parte del personal que labora en la empresa?

## **1.5 Objetivo de investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Establecer si existe una relación entre el género y la sucesión en las empresas familiares pymes en la ciudad de Guayaquil.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Analizar si el género del fundador es relevante al momento de decidir quién es el sucesor o sucesora.
2. Describir el modelo aplicado en la empresa familiar pymes y explicar su influencia en la elección del sucesor
3. Estudiar el efecto de los aspectos empresariales y familiares sobre la sucesión en las pymes en Guayaquil.

## **1.6 Justificación**

### **1.6.1 Justificación Teórica**

Las empresas familiares son sin duda las baterías que recargan al estado pues sus aportes son significativos no solo a nivel local sino internacionalmente, ya que aportan al Producto Interno Bruto (PIB) y crean puestos de trabajo,

Su permanencia es de mucha importancia por esta razón es tema de estudio desde hace más de 30 años, logrando a través de estos identificar cuales con los problemas que impiden su traspaso generacional. Muchos autores coinciden en que el problema de las empresas familiares radica en que no realizan un proceso de sucesión formal y la elección del sucesor se ve influenciada en factores culturales que han estado presente durante muchas generaciones al momento de pasar el negocio familiar al sucesor.

Si lo que se pretende es permanecer en el mercado las empresas deben buscar planificar para que esto suceda sin cambios abruptos en la organización para Araya (2012) indica que la sucesión es muy importante y por esto se debe buscar al sucesor más idóneo entre los miembros de la familia quien asumirá el cargo con responsabilidad más sin embargo estará presente la incertidumbre de como el nuevo sucesor cumplirá sus funciones .(Contreras et al., 2016)



Le Breton-Miller & Miller, (2006) La sucesión ha sido una de las principales áreas de interés para académicos y profesionales de empresas familiares los autores hacen referencia que son muy pocas las empresas familiares que logran sobrevivir a un cambio generacional asociando el fracaso a la poca planificación y gestión realizada antes durante y después de la sucesión.(Cabanilla, s. f.)

Junto a la sucesión está un término el cual es objeto de investigación en los últimos años y es el género pues si bien es cierto desde la antigüedad los negocios familiares sean estos propiamente empresas, tierras, bienes y demás eran traspasados al primogénito varón quien era el llamado a ocupar el lugar de su padre y esto data muchos años atrás pues las sagradas escrituras lo describen, sin embargo actualmente las cosas han cambiado, pues la mujer ahora tiene muchas oportunidades en el ámbito social, político y económico tanto es que la concurrencia de la mujer en universidades es mayor que la de los hombres.

Dumas, 1989; Salganicoff, 1990; Iannarelli, 1992; Cole, 1997 y Coleman, 2000 son autores los cuales han estudiado la influencia de la mujer en los últimos años en el ámbito empresarial y más aún su involucramiento en el negocio de la familia pues consideran que la participación de las mujeres resulta muy productiva. (Pascual García et al., 2011).

Sin embargo, a pesar de los grandes avances que ha tenido la mujer en el ámbito laboral y profesional aún sigue existiendo discriminación por género al momento de promoverla a un puesto gerencial pues y esto es debido a un tema cultural la cual aún no cambia este estereotipo de creer que la mujer solo debe ocuparse de las labores del hogar y la crianza de los niños, es así que muchos dueños de empresas prefieren venderla a dejar en manos de su hija el negocio.

Junto a lo antes expuesto existen teorías en las que se sabe que los negocios liderados por mujeres son en su mayoría de servicio personales y ventas al por menor por ello estas sienten mayor inclinación a dejar el negocio en manos de su hija, muestran que si el negocio es manejado por un hombre este prefiere dejar en manos de su hijo; aunque existe la teoría del paternalismo la cual indica que si el sucesor es hombre y la llamada a ocupar el negocio de la familia es una mujer según el paternalismo que ejerza el padre

sobre ella sea moral , benevolente o autoritario dependerá mucho si ella es la elegida para el proceso de sucesión y si posee todas las herramientas para ejercerlo.(Sánchez-Famoso et al., 2017)

### **1.6.2 Justificación Práctica**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia en la actividad económica de los países en vías de desarrollo, dada su gran participación en el tejido empresarial, a través de su aporte en la innovación, producción, distribución de bienes y servicios, y generación de empleo en la mayor parte de sectores de la economía.(*Estudios Sectoriales – SUPERCIAS*, s. f.)

Las Pymes son actores claves dentro del desarrollo económico del país, estudiarlas y darles nuevas herramientas que garanticen su permanencia en el mercado es muy importante en la consolidación de empresas e industrial locales trayendo consigo el progreso de ciudades y países enteros, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2018) para el año 2017 existieron 81.500 empresas activas, de las cuales el 53% son consideradas microempresas, el 30% pequeñas empresas, el 12% empresas medianas y tan solo el 5% empresas grandes. (Camino Mogro & Bermúdez, 2018)

En Ecuador al igual que en la mayoría de países del mundo no se cuenta con un plan de sucesión , es mas según un estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS) el 90.5% de las empresas son familiares de estas apenas el 2% cuenta con un plan de sucesión esto es un factor determinante para definir su presencia en el mercado, solo para ejemplificar podemos enfocarnos en el sector manufacturero su permanencia en el mercado se reduce a medida que pasan los años es decir a medida que cambia de sucesor.(*Revista Industrias abril 2018 - Especial empresas familiares by Cámara de Industrias de Guayaquil - issuu*, s. f.)

**Tabla 1 Sector Manufacturero**

Años en el mercado	Cantidad	Participación
Hasta 10 años	3619	61%
Entre 11 y 20 años	1157	19%
Entre 21 y 30 años	487	8%
Entre 31 y 40 años	368	6%
Entre 41 y 50 años	214	4%
Entre 51 y 60 años	79	1%
Entre 61 y 70 años	18	0%
Entre 71 y 80 años	12	0%
Mas de 80 años	7	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5961</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cámara de Industrias de Guayaquil

**Elaborado por:** El autor

Los conflictos dentro de una empresa familiar conllevan muchas veces a que esta opte por disolverla a la par de estas afirmaciones , existen empresas en donde el dueño fundador es hombre y su posible sucesora es su hija la cual puede estar preparada y capacitada pero en muchos casos prefieren estos vender el negocio a dejarlo en manos de algún familiar de 2do o 3er grado de consanguinidad, esto no es un tema local sino que se ve en muchas empresas familiares a nivel mundial , sin lugar a duda la discriminación de género sigue presente aun cuando las mujeres poseen las mismas capacidades de los hombres en cuanto a instrucción formal , capacidad de dirección y espíritu emprendedor.

## **1.7 Marco de referencia de la investigación**

### **1.7.1 Sucesión**

El termino sucesión viene del latín sequintia que significa continuación en las empresas la sucesión implica transferencia del dominio y la toma de decisiones a la siguiente generación con el fin de dejar el negocio en manos de la familia. La sucesión no siempre se la realiza con anticipación pues existe una limitación por parte del fundador pues al ser el dueño, gerente y líder muchas veces

existe resistencia a dejar de serlo y pensar que otra persona puede seguir lo que empezó.(Universidad Nacional de Colombia et al., 2016)

Belausteguigoitia (2010) indica que la sucesión en las empresas familiares involucra a los tres subsistemas del negocio los cuales son: propiedad, empresa y familia como ya se había mencionado estos subsistemas se relacionan de manera conceptual indicando que la empresa es de propiedad familiar y por ende cuando el proceso sucesorio inicia existe una incertidumbre por parte de los miembros de la familia que dependen del negocio.(Freire & Pico, 2015)

Macías y Ramírez (2011) Coinciden en que el proceso de sucesión dentro de la empresa es de mucha tensión sea porque no se cuenta con la preparación ya que no se la planifico o porque el fundador tiene varios hijos y la decisión para elegir al sucesor es más complicada cuando existe competencia entre ellos, lo es mucho más cuando existe familia involucrada en el negocio pues estos muchas veces se toman atribuciones que están ligadas al paternalismo con el que se dirige a la empresa.

### **1.7.2 Profesionalización y formación del empresario**

La real academia de la lengua española define a la profesión como la práctica de una actividad que está ligada a diversos conocimientos y experiencias dadas a partir de estudios y prácticas que una persona realiza con un fin lucrativo, muchas empresas optan por incluir a su equipo de trabajo a los mejores profesionales los cuales aportaran al crecimiento de la empresa según el sector económico en que se desarrollen.

En la empresa familiar el profesionalismo se lo maneja bajo los siguientes conceptos empírica , liderazgo, autonomía y delegación.(Freire & Pico, 2015)

Al iniciar el negocio familiar este es dirigido con un empirismo pues los dueños se centran más en que el negocio genere ganancias y que crezca de manera exponencial y los procesos no son definidos con exactitud, sin embargo, al no tener mayor crecimiento la empresa no siente la ausencia de dichos procesos en el día a día de la actividad económica.

Cuando la empresa familiar crece la falta de liderazgo y de procesos administrativos va a ser más notoria y la empresa pasar por su primera crisis.

Luego de definir procesos y liderarlos la empresa pasa por una autonomía la cual está ligada a la delegación de responsabilidades a los colaboradores lo que llevará consigo el crecimiento de la empresa.(Freire & Pico, 2015)

### **1.7.3 Proceso de sucesión**

El proceso de sucesión es un protocolo que todas las empresas familiares deben seguir si lo que se desea es continuar con el negocio familiar, resulta complejo poder dar con exactitud el número de empresas, pero según los estudios y varias fuentes bibliográficas indican que las EF suelen quebrar por motivos financieros, poca visión estratégica falta de adaptación a los cambios tecnológicos pero sin duda el más importante es que la de no existir un proceso de sucesión es muy poca la esperanza de vida de este tipo de empresas.(Freire & Pico, 2015)

James Lea (1993) considera 3 modelos de traspaso de acuerdo con el rol que toma el fundador cuando decide retirarse entre los cuales tenemos:

- El “rey”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
- El “general”, planifica su sucesión, pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
- El “gobernante”, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
- El “embajador”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen. (Deloitte, 2010)

El fundador puede optar por cualquiera de las posiciones expuestas más sin embargo antes de retirarse del cargo es importante que su decisión está basada en un proceso meditado y muy bien establecido el cual siga una secuencia cuyo resultado es elegir al candidato mejor preparado para cumplir con el rol de sucesor.

### **1.7.4 Liderazgo en el proceso de sucesión**

El tema liderazgo es muy común escucharlo en nuestros días su estudio data de los años 70, el tema sigue en constante estudios sin embargo muchos

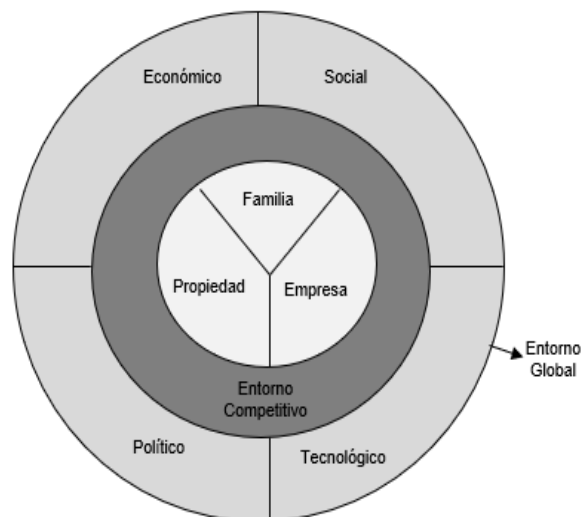
autores coinciden en que el liderazgo es la capacidad de motivar e influir con el fin de cumplir con los objetivos propuestos

*“Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando”*

Aristóteles

Se sabe que el líder nace por tal motivo en cualquier situación que se requiera de sus habilidades y cualidades estará listo para ponerlas en práctica, existen muchas cualidades que se asocia a los líderes de hoy en día , sin embargo una persona será líder o no según la situación que enfrente.(Vadillo, 2013)

Las empresas familiares actualmente necesitan de líderes que les permitan enfrentarse a las tres influencias que determinan el futuro del negocio como son: entorno global, competitivo y los propios como son propiedad, empresa y familia.



**Ilustración 1:** Entornos que afectan a la Empresa Familiar

**Fuente:** (Ferré & Llauradó, 2000)

Dunker (2002) manifestó que los hombres y las mujeres utilizan estilos de liderazgos distintos las mujeres ejercen más el democrático mientras que los hombres el autocrático el cual está ligado al control y el mando que quieren ejercer dentro de la empresa que manejan

Actualmente hacer diferencias entre géneros es tema de muchas críticas y connotaciones sociales por tal motivo se asume que los hombres y las mujeres manejan distintos estilos de liderazgo definido como la manera en que controlan o manejan los conflictos así como la toma de decisiones aún no se puede precisar si el éxito de la organización dependa si se es hombre o mujer lo que sí se puede aseverar es que la forma que se ejerce el liderazgo depende del género y las características que aplican que ajustan a cada entorno .(Torres et al., 2012)

### **1.7.5 Paternalismo y género**

El principal reto que enfrenta la empresa familiar es la continuidad con el liderazgo y habilidad que garanticen el traspaso generacional, según (Johannisson y Huse , 2000) en (Sanchez-Famoso et al., 2017) las empresas familiares presentan tres ideologías : el espíritu emprendedor , la estrategia gerencial y el paternalismo, este último significa actuar como padre por el bien de la otra persona desde ese punto de vista el paternalismo dentro de la empresa familiar está inmerso desde que cada miembro tiene el sentido de pertenencia dentro de la organización así como la lealtad y compromiso creando con esto vínculos estrechos entre los lideres paternalistas y el personal que labora dentro de la EF.

### **1.7.6 Etapas del plan de sucesión**

Joshep Llaurado (2000), en su libro “Empresario Familiar y su Plan de Sucesión” detalla cuatro las etapas de un plan de sucesión entre las cuales están:

1. Planificación de la sucesión
2. Preparación del sucesor
3. Traspaso del sucedido al sucesor
4. Retirada del sucedido

Dentro de la planificación se debe dar mayor importancia al sucedido pues es el quien empezara la planificación involucrando a todos los miembros de la familia en esta decisión serán ellos quienes estarán inmersos en los resultados del negocio cuando el sucesor lo maneje.

La segunda etapa y posiblemente la más delicada es la preparación del sucesor pues es aquí donde se comunica a familia quien será el elegido por ende existirán familiares que se sientan desestimados al no ser los elegidos, sin embargo, a partir de ese momento el sucesor podrá empezar a prepararse mejor sin la presión de no saber si es el elegido.(Pascual García et al., 2011)

La siguiente etapa es la tercera donde el dueño traspasa el negocio al sucesor desde el punto de vista personal es un momento difícil pues es cuando se decida dejar un negocio que se ha manejado por años y dejar aquella rutina a la cual estaba acostumbrado, pero es preferible hacerlo y no verse forzado por cuestiones naturales como una enfermedad o la muerte.(García Rodríguez, 2015)

En la cuarta y última etapa si el sucedido la realiza con tiempo y realizando los protocolos establecido le permitirá ver retirarse y ver la continuidad de su obra y sentirse parte de ella pues los resultados sean buenos o malos están ligados a su decisión del sucesor que decidió que manejara el negocio.(García Rodríguez, 2015)

### **1.7.7 Calendario en un proceso de sucesión**

Cuando el fundador decide retirarse se piensa de inmediato en una sucesión la cual como concepto solo refleja un acontecimiento pues de una u otra forma se dará, pero cuando lo que se busca es pasar la empresa a las futuras generaciones lo que se debe pensar es en continuidad.(Lansberg, 2000, p. 25)

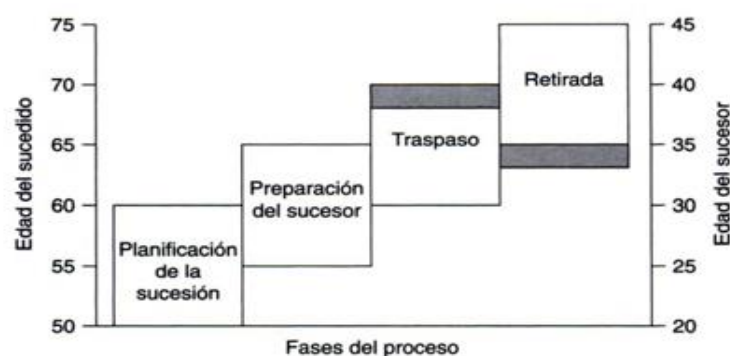
Planificar la sucesión en busca de la continuidad implica elaborar un plan el mismo que tendrá plazos para el cumplimiento de objetivos los cuales deben estar establecidos por un calendario el cual permitirá que tanto el sucesor como el sucedido se comprometan y se involucren con cada una de las etapas del proceso.(Ferré & Llauradó, 2000, p. 31)

“La sucesión es un viaje y la elección del destino está determinada por el sueño compartido de la familia”(Lansberg, 2000, p. 26)

La sucesión está ligada el reloj biológico tanto del dueño fundador como del futuro sucesor, el tiempo que dure el proceso de sucesión no garantiza el éxito del mismo, varios autores coinciden que un promedio de 15 años es ideal para



que se efectuó la sucesión y lo ejemplifican con situaciones posibles como si un padre decidiera retirarse a los 65 años cuando acabo de cumplir 53 para entonces su sucesor tiene 23 años, este último empieza su preparación sea en la empresa familiar o en una ajena por un periodo de 10 años para entonces el hijo tendría 33 años y el padre 63 años y siguiendo con el plan establecido por el padre los siguientes 2 años surge lo que se denomina un liderazgo compartido en donde ambos trabajan en conjunto para que el sucedido entregue por completo la empresa al sucesor.



**Ilustración 2:** Fecha Aproximadas en un proceso de sucesión  
**Fuente:**(Ferré & Llauradó, 2000, p. 33)

Los autores por Modest Guinjoan & Ferré, Josep M. Llauradó (2000) detallan 4 reglas que deben seguir los dueños fundadores al momento de planificar la sucesión entre ellas detallan:

1. La sucesión se debe efectuar antes que el dueño cumpla 60 años pues el tiempo que estime preparar al sucesor podría agotarlo y optar por no realizarlo y antes que el sucesor cumpla 25 años pues este último podría organizar su vida profesional lejos del negocio familiar descartando así la continuidad del negocio.
2. La preparación para el cargo no debe ser menor a los 5 años ni superior a los 10 años en la primera ocasionaría que el sucesor no cuente con la suficiente preparación para ocupar el cargo mientras que en la segunda podría ser un desmotivarte ya que sentirá que está capacitado, pero aún no logra liderar la empresa.
3. El liderazgo compartido no debe durar más de 3 años esto podría afectar económicamente al a compañías ya que son dos estilos de liderazgo

diferentes tratando de controlar el barco.(Ferré & Llauradó, 2000, pp. 33-34)

Cabe mencionar que esta es solo una guía pues no existe una fórmula mágica que precisen el momento adecuado de la sucesión sin embargo tanto el sucedido como el sucesor, así como todos los miembros de la familia y empresa deben estar comprometidos con el plan para que este logre su objetivo principal que es la continuidad.

### **1.7.8 Género: Hombre y Mujer**

Los hombres y las mujeres son diferentes de eso no existe tela de duda, sin embargo, se busca establecer aspectos positivos de ambos y aprovecharlos a fin de cumplir con los objetivos comunes que se tengan en las empresas familiares el género se plantea en varios estudios pues lo que se busca es reservar las actuales generaciones y abrir camino para las siguientes. (Cabanilla, s. f.)

Desde el punto de vista de Leach (2010), en la década de los ochenta del siglo XX hubo un incremento en el número de mujeres propietarias de empresas esto se lo relaciona a que las mujeres son más creativas que los hombres, sin embargo y a pesar que la mujer a tratado de cumplir los mismos roles de los hombres persiste discriminación pues se limita su capacidad profesional dentro de la empresa familiar y son apartadas de la dirección.(Vargas et al., s. f.)

Powell & Greenhaus (2009) Las diferencias entre mujeres y hombres son evidentes las cuales se detallan a través de estereotipos de género para ejemplificar podemos decir que las mujeres exhiben rasgos psicológicos asociados a la compasión y otros ligados a la familia mientras que los hombres muestran rasgos relacionados a la independencia , determinación y otros que van más ligados a la vida laboral(Cabanilla, s. f.)

### **1.7.9 Roles de género**

Dentro de la empresa familiar el tema se refiere a la función de una persona sea como dueño, sucesor, CEO, colaborador y la forma en que lidera el negocio es decir cuando el líder es el hombre denota en su posición poder, responsabilidad y dominio empresarial de la misma forma su liderazgo es

aplicado en la familia mientras que las mujeres toman de referencia el liderazgo aplicado por el hombre

Las mujeres dentro de los roles que ejercen en la empresa son de mantener la armonía familiar de tal manera sus opiniones son consideradas para los temas que afectan directamente a los resultados, sin embargo, cuando lo que se quiere es que sea la próxima en suceder el negocio esta tiene muchas más complicaciones que los hombres por el simple hecho de ser mujer ya está presenta muchas más complicaciones culturales por el simple hecho de ser mujer y candidata a la sucesión.(Cabanilla, s. f.)

### **1.7.10 La Familia**

Los científicos (Bachofen y Engels en 1986) propusieron modelos los cuales explicaron la evolución de la familia la más apegada al concepto de la continuidad o sucesión es aquella donde detalla que la agricultura y ganadería permitieron acumular riquezas la cual era generada por el hombre quien se convierte en cabeza de familia despertando en el un interés por preservar su linaje dejando las posesiones obtenidas en sus hijos.

El término familia se originó en la antigua Roma *Famulus* que significa esclavo doméstico y familia quiere decir conjunto de esclavos domésticos pertenecientes a un mismo hombre, dicho concepto ha tomados varias formas a medida que ha evolucionado el hombre.(Cuervo, 2007, p. 4)

Durante muchos años se ha tratado de definir con precisión el concepto de familia, muchos estudiosos han tratado de definirla sin embargo solo han asociado criterios de los cuales se han formados varios conceptos los cuales son aceptados por la sociedad dichos criterios van apegados a la consanguinidad o parentesco definiendo a la familia como a todos aquellos que tienen lazos consanguíneos sea o no que habiten en la misma casa.

Valdés A. (2007) detalla otros términos que los relaciona con el concepto de familia pues cree que no solo está compuesta por miembros que mantienen una relación consanguínea sino también se la asocia al termino cohabitación el cual indica que se considera familia a aquellos que viven dentro del mismo hogar y no tienen el mismo vinculo consanguíneo y también con los que se mantienen lazos afectivos en donde se considera miembro de la familia a aquellos que de una u otra manera forman relaciones estrechas con los

miembros de la familia sin formar parte del grupo consanguíneo de esta.(Cuervo, 2007, p. 6)

### **1.7.11 La Empresa**

Al pensar en una empresa inmediatamente se nos viene a la mente una gran edificación la cual cuenta con un equipo de trabajo los cuales se rigen a procesos que permiten el desarrollo efectivo de las actividades, pudiendo tener sucursales e inclusive incursionar en varios sectores de la economía.

Sin embargo, el concepto ha ido evolucionando a medida que ha evolucionado la sociedad en la que se desenvuelven (Estallo & Fuente, 2013, p. 40)

Al repasar la historia de la empresa nos remontamos al feudalismo donde solo existían unidades simples de negocio básicamente artesanales y que pertenecían a las familias que inicialmente producían y vendían, pero al concentrarse en las ciudades aparecieron los comerciantes y con ello los artesanos solo producían es aquí donde inicia el concepto de negocio familiar el cual con el pasar de los años tendría mayor acogida en la sociedad.

Cundo el comerciante toma mayor fuerza empieza la sociedad del mercantilismo aparecen las instituciones financieras, así como las primeras nociones contables que regulaban las empresas, aparecen las primeras fábricas, las sociedades anónimas y el espíritu capitalista.(Estallo & Fuente, 2013, p. 41)

Con la revolución industrial la empresa se desarrolló aún más ya que con el desarrollo comercial e industrial fue el punto de partida para el nuevo siglo el cual vino cargado de nuevas industrias las cuales eran más especializadas pero con todo el auge industrial aun así no se llegó a un crecimiento institucional pues las empresas seguían dirigidas por sus fundadores, no existían procesos muchos menos jerarquías.(Estallo & Fuente, 2013, p. 41)

La segunda revolución industrial es llamada así porque con el nacimiento de la electrónica las empresas empiezan sus primeros avances internos pues se dividen en departamentos operativos los directivos, pueden tomar decisiones en sus departamentos y aparece el concepto enfoque administrativo en la empresa el cual daba mucha importancia a la coordinación dentro de la empresa.(Estallo & Fuente, 2013, p. 42)

Con la llegada del siglo XX las empresas empezaron a producir grandes cantidades aquí aparece un personaje muy representativo el cual introducirá un nuevo concepto a las empresas este no es más que Henry Ford el cual creó el concepto producción a gran escala y con ello las empresas empezaron a internacionalizarse.

Pero como siempre las empresas están sujetas a las necesidades del mercado con la llegada del siglo XXI las empresas se han visto en la necesidad de acogerse a los nuevos cambios adoptando nuevas tecnológicas, innovando y pensando que el éxito del pasado podría significar el fracaso del futuro. (Pere & Pasola, 2004)

### **1.7.12 Empresas Familiares**

El término Empresa Familiar aún no tiene una conceptualización universal, muchos autores difieren en sus conceptualizaciones pues muchas empresas de este tipo no son estándares en su composición y sus integrantes.

De acuerdo con Leach (2002), la empresa familiar es una organización social, donde se relacionan la empresa y la familia, antes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto. (Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez, 2017)

Handler (1994) Define a la empresa familiar como una organización donde las principales decisiones operativas del negocio y los planes de sucesión se ven influenciados por miembros de la familia que confirman el directorio. (Universidad Nacional de Colombia et al., 2016)

Para Gallo y Sveen (1991) la empresa familiar es aquella en que una sola familia posee el capital y tiene el control completo de la organización y sus miembros forman parte de la dirección y la toma de decisiones.

Por otro lado, Belausteguigoitia (2003) conceptualiza a la empresa familiar como una organización controlada por la familia y al menos dos de sus miembros participan activamente en el negocio

Para el año 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) de Bruselas y el directorio del Family Business Network (FBN) de Milán concordaron en cuatro condiciones establecieron cuatro condiciones que deben cumplir las empresas familiares

1. La mayoría de los votos (representados por acciones) deben ser de propiedad de una sola persona o de una familia,
2. La mayoría de los votos puede ser directos o indirectos
3. Por lo menos un representante de familia debe participar en la gestión o gobierno de la empresa,
4. El fundador de la compañía debe poseer al menos el 20% del derecho a voto (en el caso de que la empresa cotice en bolsa).(Camino Mogro & Bermúdez, 2018)

Como se puede apreciar los autores no llegan a un concepto que pueda considerarse aceptado como empresa familiar sin embargo todos coinciden en que la familia forma parte fundamental del negocio y su participación contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Sin embargo y a pesar de no poseer un concepto este tipo de empresas son consideradas muy importantes dentro de las economías mundiales ya que activan el comercio a través de sus actividades, contribuyen al estado como resultado de su operación y son generadoras de empleo contribuyendo con estos factores al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

La mayoría de las empresas a nivel mundial son familiares datos estadísticos detallan que más del 90% forman parte de este grupo siendo las empresas pequeñas y mediana las que lideran esta denominación y es porque cuando el emprendedor inicia un negocio esta apertura su empresa con el mínimo de personal y capital el cual según su dedicación y compromiso aumentará o disminuirá convirtiéndose en una empresa grande pero aun perteneciendo al grupo familiar.

### **1.7.13 Protocolo Familiar**

El término apareció a inicios de los noventa por (Gallo et al., 1998) y (Ward, 2006) convirtiendo al protocolo familiar una herramienta efectiva para garantizar la continuidad de la EF, varias empresas familiares han oído hablar del tema muchas ya los tienen y actualmente la mayoría se pregunta si es conveniente implementarlo el protocolo familiar es un conjunto de reglas, acuerdos, convenios o pactos que suscriben los miembros de la familia para regular su relación con la empresa, poniendo límites y respetándolos con esto

se forman bases que regirán el futuro del negocio familiar.(Rodríguez Díaz, 2012, p. 22)

Cabe mencionar que elaborar un protocolo familiar cuando existe conflicto de intereses entre los miembros de la familia sería un gran error, es importante realizarlos cuando existe una armonía entre ellos, por tal motivo antes de elaborar un protocolo se debe considerar los siguiente:

- Que sea una empresa de tipo familiar
- Que exista un patrimonio que pueda transferirse
- Que existan sucesores(Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

#### **1.7.13.1 Fases del Protocolo Familiar**

El proceso para preparar un protocolo familiar consta de 3 fases:

- Primera Fase es el Diagnostico: Aquí los miembros de la familia conversan y dan sus opiniones respecto a la empresa, normalmente se contrata asesoría externa la cual realiza un análisis de la situación de la empresa recopila información de cada una de sus áreas, así como de sus directivos con la información recopilada se presenta un informe a la familia
- Segunda Fase es el Desarrollo: Cuándo ya se tiene el informe los miembros de la familia deberán debatir a través de varias reuniones la cual debe estar en compañía de expertos quienes podrán asimilar y comprender los requerimientos del grupo familiar para poder llegar a un consenso y finalmente a firmar el protocolo.
- Tercera Fase es la implementación: Luego de la firma del protocolo familiar es indispensable la eficacia y vinculación legal a través de estatutos corporativos , capitulaciones , testamentos entre otros que sirvan como ente regulador entre la empresa y la familia.(Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

#### **1.7.13.2 Contenido del protocolo familiar**

Al considerarse un documento privado propio de cada empresa su contenido varía dependiendo de los puntos que estimen los miembros de la familia incluir

sim embargo para (Pascual García, 2013) de manera estandarizada puede contener:

- Introducción
- Pactos sociales estatutarios
- Pactos Extraestatutarios
- Organismos de carácter familiar
- Clausura o cierre

### **1.7.13.3 Órganos de Gobierno Familiar**

Las empresas comúnmente están formadas por gobiernos societarios como la junta general de accionistas y otros regidos bajo normativas legales, junto con estos las empresas familiares y los protocolos familiares cuentan con otros organismos de carácter familiar como la asamblea familiar, consejo de familia y el comité de seguimiento del protocolo familiar.(Pascual García, 2013, p. 91)

#### **1.7.13.3.1 Consejo de Familia**

Este consejo no tiene facultades que les permitan decidir, pero permite la armonía entre la familia y la empresa además que puede proponer ideas para los protocolos familiares, sirve como mediador entre los problemas que pueden existir entre los miembros de la familia.

Este consejo está integrado por los miembros de la rama familiar sea que formen parte de la nómina o no, debe estar liderado por el miembro más respetado de la familia.(Pascual García, 2013, p. 95)

#### **1.7.13.3.2 Asamblea Familiar**

La asamblea familiar se hace presente a partir de la segunda generación pues durante la primera con el consejo familiar es suficiente es muy importante que exista una asamblea familiar para que sus integrantes se sientan representados y puedan manifestar sus inquietudes es muy útil en empresas familiar donde el número de integrantes pertenecientes al núcleo familiar es extenso este organismo es muy importante porque permite fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familiar e identificar posibles



problemas que podrían ocasionar conflictos de interés entre los familiares. (Pascual García, 2013, p. 96)

#### **1.7.14 Fortalezas y Debilidades de las Empresas Familiares**

Las empresas familiares poseen ventaja por encima de las empresas no familiares que le permiten establecerse en el mercado y crecer en este dentro de las fortalezas se tienen:

1. Visión a largo plazo
2. Accionistas unidos bajo un mismo objetivo
3. Fuerte cultura organizacional
4. Baja rotación de ejecutivos
5. Continuidad de las estrategias en el tiempo debido a los procesos sucesor que aplican
6. Preocupación por la imagen y calidad de los productos pues tienen mayor sentido de pertenencia
7. Responsabilidad Social (García Rodríguez, 2015)

Por otro lado, la empresa familiar también presenta una lista de debilidades que ponen en peligro su permanencia en el mercado, así como su traspaso generacional entre ellas tenemos:

1. Falta de un plan de sucesión
2. Exceso de confianza
3. Largos periodos de liderazgo
4. Poca apertura al cambio
5. Procesos de selección escasos para atraer el personal mejor calificado
6. Falta de planeación estratégica. (García Rodríguez, 2015)

Las empresas familiares tanto a nivel nacional como internacional presentan muchas más ventajas que las no familiares pues al tener a la familia inmersa dentro del negocio se crea un sentido de pertenencia que muchas veces no se logra obtener con los colaboradores, sin embargo no todo es felicidad pues el hecho que una empresa familiar cierre sus opciones a personal capacitado y se centre solo en la familia muchas veces causa pérdidas que a futuro se convierten en económicas las cuales si bien no implican el cierre de la compañía trae consigo una serie de problemas que no le permiten crecer. (Echezárraga & Martínez, 2010, p. 27)

### **1.7.15 Planificación estratégica en las empresas familiares**

A lo largo del presente trabajo se ha indicado que las empresas de estructura familiar tienen una ventaja sobre las no familiares en tal medida John Ward propuso un modelo de planeación estratégica en empresas familiares que influyen considerablemente en la compañía y en sus resultados, así como su permanencia para lo cual sugiere considerar los pasos:

1. Conocer el estado actual de la empresa realizando un análisis FODA
2. Conocer el grado de compromiso de la familia a futuro
3. Realizar un estudio financiero para conocer la situación del negocio
4. Realizar un estudio de mercado para revisar la posición en la que se encuentra la compañía en relación con su competencia
5. Conocer los objetivos a largo plazo
6. Seleccionar las estrategias
7. Conocer los intereses familiares

Para que la planeación estratégica tenga éxito dentro de la empresa familiar se deben incorporar valores tales como la visión de la familia, la continuidad, el compromiso, establecer una filosofía de gestión de empresa y delimitar las funciones de los propietarios, colaboradores y otros que la conformen. (Ward, 2006)

La planificación estratégica en las empresas les permite afrontar los factores externos, así como los internos que pudieran afectar a los objetivos empresariales sin perder la visión del negocio y en el caso de las EF los intereses y necesidades del dueño fundador y de la familia.(Acosta & U, 2010)

### **1.7.16 Continuidad de las empresas familiares**

La continuidad de las empresas familiares está ligada a la generación que se encarga de manejarla Le Breton-Miller, Miller & Steiner, (2004) indican en una de sus teorías que “la empresa, se conoce como: el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran” y esto no está alejado de la realidad pues las empresas a nivel mundial no sobreviven a un cambio generacional.

Barroso (2014), indica que a medida que pasas las generaciones es necesario modificar el estilo fundador ya que los que funciono en una época no siempre funcionara en otra y esto es debido a los avances tecnológicos y la globalización y sugiere conseguir una relación optima entre el ciclo de vida de la empresa y la gestión que se realiza en cada uno de estos ciclos(Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez, 2017)

Para garantizar la continuidad de las empresas familiares es importante implementar un plan de sucesión el cual va a estar presente con varios años de anticipación mismo que estará ligado a los intereses de la empresa y la familia pues el sucesor debe ser consciente que sus decisiones afectaron a todos los que conforman la empresa y la familia.

### 1.7.17 Género y Sucesión en la Empresa Familiar

El género es una variable que se ha involucrado progresivamente en el concepto de la empresa familiar propiamente en la sucesión, así como el análisis de la gestión y gobierno de la empresa. A raíz del aumento de la participación de la mujer en la vida laboral y en el mundo de los negocios empezaron a surgir nuevos estudios e investigaciones sobre las experiencias profesionales y directivas que tienen o han tenido en los últimos años(Pascual García et al., 2011)

**Tabla 2 La influencia de la mujer en la sucesión de la empresa familia**

<b>La mujer como sucesora de la Empresa Familiar</b>	
<b>Consideración y Oportunidades de la hija como sucesora</b>	
<i>No tiene las mismas oportunidades / No es considerada (Prevalece el criterio de primogenitura y no de cualificación)</i>	<i>Considerada solo en situaciones extremas o de necesidad</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dumas (1989)</li> <li>• Handler (1989)</li> <li>• Lansberg (1995)</li> <li>• Cole (1997)</li> <li>• Vera &amp; Dean (2005)</li> <li>• Haberman &amp; Danes (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexto &amp; Browman-Upton (1990)</li> <li>• Cole (1997)</li> <li>• Curimbaba (2002)</li> </ul>

**Fuente:** La influencia del modelo de sucesión en el género del sucesor Pascual García et al 2011

**Elaborado por:** El autor

Dumas (1989) hace referencia en sus estudios a la relación entre padre e hijo y entre padre e hija indica para con el hijo la relación es competitiva mientras que con la hija es de complementariedad pues su relación está dirigida al campo afectivo y de comprensión.

(Nelton, 1998) afirma “que las sucesiones de género contrario, es decir padre-hija y madre-hijo, tienden a transcurrir de forma más tranquila y correcta”.(Pascual García et al., 2011)

Diversos autores como Dumas (1989) Frishkoff & Brown (1993) están en contra de la sucesión por primogenitura y defienden la decisión de elegir al sucesor con mayores capacidades y competencias para dirigir el negocio y no dejarse guiar por el género.

### **1.7.18 Funciones de la Mujer en la Empresa Familiar**

La mujer dentro de la organización toma un papel muy importante, si bien es cierto dentro de la empresa familiar puede desempeñar actualmente cualquier cargo sin que esto implique una dificultad para ella existen tres principales aportes que realiza sin que esto implique ser considerada como sucesora entre ellos tenemos:

1. Transmisión de Valores
2. Siguiendo Generación
3. Líder emocional

Estas tres dimensiones implican que la mujer tiene un rol muy importante en el proceso de sucesión pues no solo forman parte del negocio, sino que aleccionan a las nuevas generaciones para que se interesen y formen parte del negocio familiar, su influencia es muy importante pues no solo se enfoca en los hijos varones, sino que también a su hija mujer para que esta sea una posible candidata en el proceso.

Con el pasar de los años los roles de género han cambiado considerablemente es así que la presencia de la mujer está siendo fuertemente considerada en el mundo laboral y empresarial.(Thurman & Nason, 2016)

### **1.7.19 La Mujer en la Sucesión Empresarial**

Para (Pascual García et al., 2011) la mujer puede desempeñar sucesión desde tres aspectos diferentes en primera la influencia que ejerce en las

decisiones empresariales de su esposo la cual es considerada en vista que conoce el negocio y lo fundó junto con este en segundo lugar, la mujer como hija del socio fundador y la única a suceder el negocio familiar, aunque muchas veces los empresarios optan por romper la línea generacional y elegir a otro miembro por creer que la hija no se encuentra en la capacidad de liderar el negocio, por último la mujer como empresaria del negocio quien decide a quien es la que decide a quien sucederlo.(Pascual García, 2013)

#### **1.7.20 Modelos teóricos aplicados a la empresa Familiar**

Las empresas familiares como sistemas abiertos son dinámicas por ende están prestas a cambios, esto conlleva a las necesidades de evolucionar de acuerdo con las circunstancias a continuación se detallan los modelos existentes:

#### **Tabla 3 Modelos Teóricos aplicados a las Empresas Familiares (EF)**

MODELOS TEÓRICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LA EMPRESA	CLASIFICACION	AUTOR	DIMENSION	CONCEPTO
Modelos circulares	Modelo de los dos círculos	Tagiuri y Davis (1982)	Propiedad / Dirección / Familiar	Explica la teoría de ciclo evolutivo de las empresas familiares
	Modelo de los tres círculos	Tagiuri y Davis (1996),		
	Modelo de los cinco círculos	Amat (2004)		
Modelos de tiempo	Modelo tridimensional	Gersik, Davis, McCollom, Hampton, y Lansberg (1997)	Trasferencia Generacional	Los modelos de tiempo hacen referencia a la evolución o progreso de la EF en función al tiempo y a los cambios progresivos
	Modelo de Mc Givern	Mc Givern (1989)		
	Modelo de Hershon	Neubauer y Lank (1999)		
	Modelo de Ward	Ward (1991)		
	Modelo de Danco			
	Modelo interno, externo, interno (IEI)	Lozano (2011)		
Modelo de Influencia y Cualidades	Modelo de poder en la empresa familiar	Vilanova (2000),	Tradiciones / Culturas / Buenas Prácticas	El grupo de modelos de influencia y cualidades en EF incluye aquellos modelos que siguen tradiciones, culturas y buenas prácticas
	Modelo CAVA	Gallo et al (2007)		
	Modelo de las 4 cualidades	Miller & Le Breton (2005),		
	Modelo motivacional	Perez- Lopez (1987)		
	Modelo de los 4 pilares			
	Modelo de dinastía	Gómez- Betancourt (2010)		
	Modelo de transmisión de conocimiento activo para la familia	Treviño- Rodríguez y Tapies (2010)		
Modelo de cultura organizacional	Zapata (2004)			
Modelos de Experiencia	Modelo de equilibrio entre empresa y familia	Belausteguigoitia(2004)	Destrezas / Dirección Familiar	Los modelos de experiencia hacen referencia a las destrezas adquiridas por parte de los miembros de la familia y los cuales influyen en su dirección.
	Modelo basado en herramientas de identificación y de la familia	Puente (2006)		
Modelos de planes estratégicos para empresas de familias	Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.	Ward (1988)	Gestión Estratégica	Son planes estratégicos o denominados también modelos de gestión estratégica enfocados a las EF
	Modelo del proceso de administración estratégica	Sharma, Chrisman y Chua (1997)		
	Modelo del proceso de planificación paralela	Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999)		

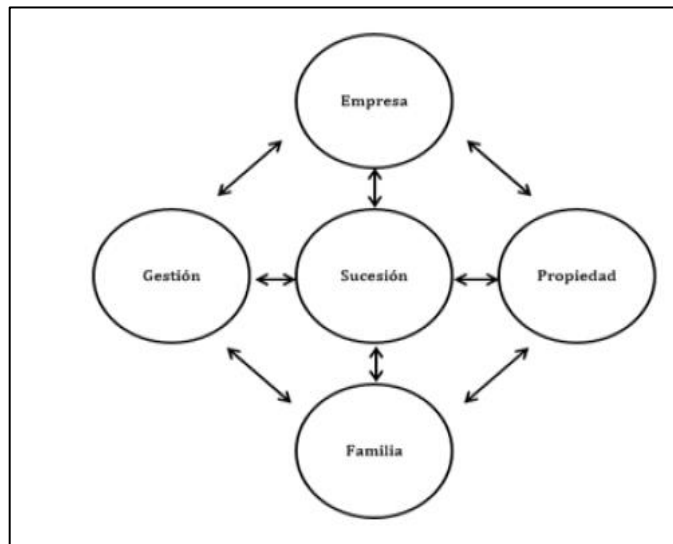
**Elaborado por:** El Autor

**Fuente:** Martínez et al. (2017)

Cada uno de los modelos se encuadran en un tipo de enfoque y/o dimensión pues sus teorías están fundamentadas en líneas de pensamiento y desarrollo es así que procedemos a seleccionar los modelos que por su desarrollo y teorías aportan al desarrollo de las variables independientes escogidas.

### 1.7.20.1 Modelos de los cinco círculos

Este modelo incorpora dos elementos adicionales a los ya establecidos por Tagiuri y Davis (1996) como son la gestión y sucesión justificando su adhesión debido a que es necesario establecer dimensiones en las empresas y estrategias para el mercado y productos si lo que se busca es el traspaso generacional.



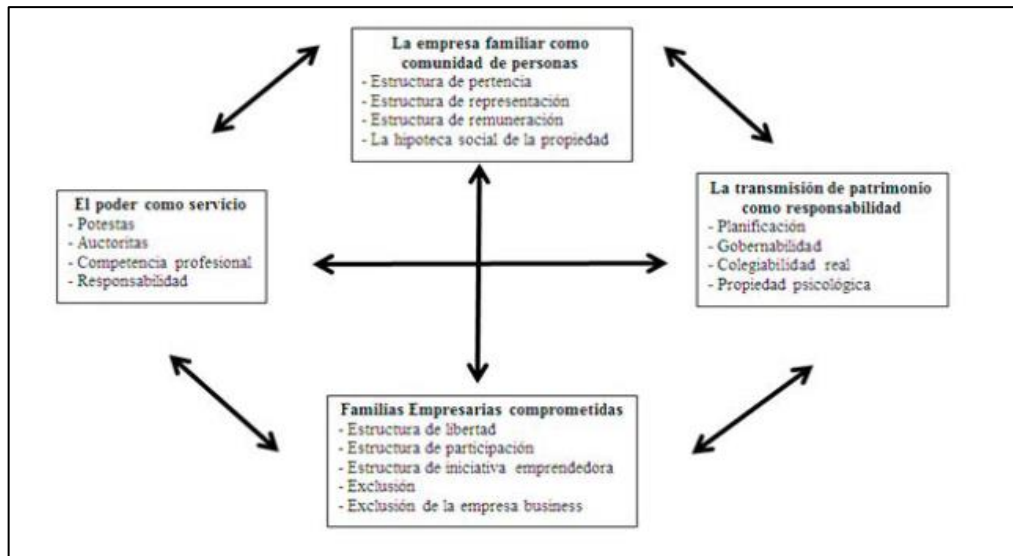
**Ilustración 3:** Modelo de los cinco círculos  
**Fuente:** Martínez et al. (2017)

### 1.7.20.2 Modelos tridimensionales de la empresa familiar

Este modelo surge como resultado de la inclusión al modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1996), el desarrollo de la empresa en el largo plazo este modelo es una secuencia de tres ciclos, en la primera, segunda y tercera dimensión cuentan con 3 categorías las cuales están en función de la familias, empresa y propiedad.

### 1.7.20.3 Modelo CAVA

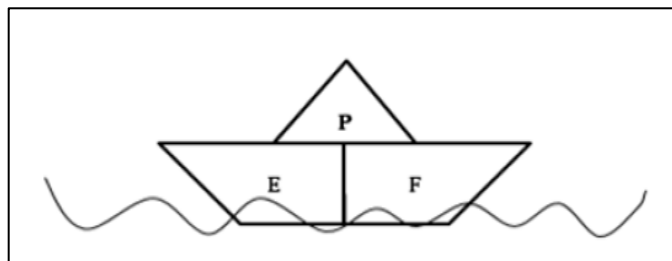
Este modelo es una guía para las empresas familiares que buscan pasar el negocio por varias generaciones comprometiendo a los miembros de la familia, Cada letra corresponde a una palabra (C = Comprometido, A=Activo, V= Virtuoso y A= Avanzado) , esto significa que se concibe el negocio de la familia como una comunidad de personas comprometidas, el poder como un servicio y la transmisión de patrimonio como una responsabilidad(Martínez et al., s. f.)



**Ilustración 4** Modelo CAVA  
**Fuente:** Martínez et al. (2017)

#### 1.7.20.4 Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia (2004), desarrolla “el modelo de equilibrio entre la empresa y la familia a través de una analogía que consiste en un barco dividido en proa, popa y cabina de mando”(Martínez et al., s. f.)



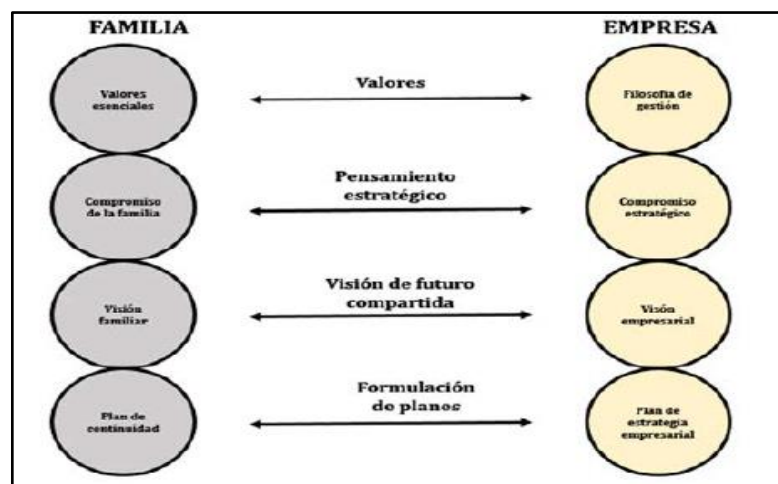
**Ilustración 5:** Modelo de equilibrio entre empresa y familia  
**Fuente:** Martínez et al. (2017)

La cabina está al mando del capitán y el barco flota si existe armonía en las olas en la proa esta la familia y en la popa se encuentra la empresa es así que el capitán debe saber mantener la armonía de ambas partes del barco pues si las olas es decir los problemas aparecen están equilibren el barco a fin de que no se hunda.(Echezárraga & Martinez, 2010)

#### 1.7.20.5 Modelo del proceso de planeación paralela



El modelo desarrollado por Carlock y Ward (2003), se constituye por dos niveles que son la empresa y la familia. “De esa forma el modelo de planificación paralela en lo referente a la empresa está conformado por la filosofía de gestión empresarial, por el compromiso estratégico, la visión empresarial y el plan estratégico. Mientras que en lo referente a la familia se constituye por los valores esenciales, el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad”(Martínez et al., s. f.)



**Ilustración 6** Modelo del proceso de planificación paralela  
**Fuente:** Martínez et al. (2017)

### 1.7.21 Modelos de sucesión aplicados al género

Los modelos de sucesión existen debido a la discriminación que ha tenido la mujer en las últimas décadas dentro del negocio familiar , como ya se había mencionado esta ha sido relegada simplemente a ser ayudante dentro del negocio familiar sin embargo su participación ha ido creciendo ya que su presencia como esposa y madre de los socios fundadores y posibles sucesores influyen mucho y brindan apoyo de forma personal , económica , de tiempo y sobre todo apoyo emocional.(Pascual García et al., 2011, p. 5)

Por tal motivo dentro de su estudio La influencia del modelo de succión en el género del sucesor Pascual G., Molina S. & Ramírez S. en el año 2011 estudian 4 modelos de sucesión los cuales están ligados al género del candidato a suceder el negocio de la familia y los denominan de la siguiente manera:

#### **1.7.21.1 Modelo Patriarcal**

Este modelo es discriminatorio pues el fundador decide formar al candidato siendo este el hijo varón el cual va a tomar las riendas del negocio, la hija formara parte de la empresa, pero sin voz ni voto su aporte es netamente operativo y sus habilidades y conocimientos muchas veces son ignorados, ocasionando con esto muchas veces el quiebre de muchas empresas familiares.(Pascual García, 2013)

#### **1.7.21.2 Modelo de progenitura pura**

Este modelo indica que es el primogénito independientemente del género el que sucederá el negocio de la familia.

#### **1.7.21.3 Modelo de Meritocracia**

Este modelo indica que la sucesión recae sobre el miembro familiar con la mejor capacidad, este modelo está más vinculado a los intereses de la empresa que a los familiares pues no necesariamente la sucesión involucrará a miembro del núcleo familiar.(Pascual García, 2013)

#### **1.7.21.4 Modelo de continuidad**

El cuarto modelo indica que el negocio familiar recaerá en manos de quien más señales de identidad tenga con la empresa familiar, este modelo puede fallar cuando el sucesor no quiera realizar un proceso sistemático y organizado de la sucesión del negocio.(Pascual García et al., 2011, p. 1487)

## **1.8 Marco Conceptual**

### **1.8.1 Género**

Para la organización mundial de la salud OMS el género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos.

A su vez, esas desigualdades pueden crear inequidades entre los hombres y las mujeres con respecto tanto a su estado de salud como a su acceso a la atención sanitaria.(OMS | *Género*, s. f.)

### **1.8.2 Empresa Familiar**

Las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puesto de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional.(Freire & Pico, 2015)

### **1.8.3 Proceso de Sucesión**

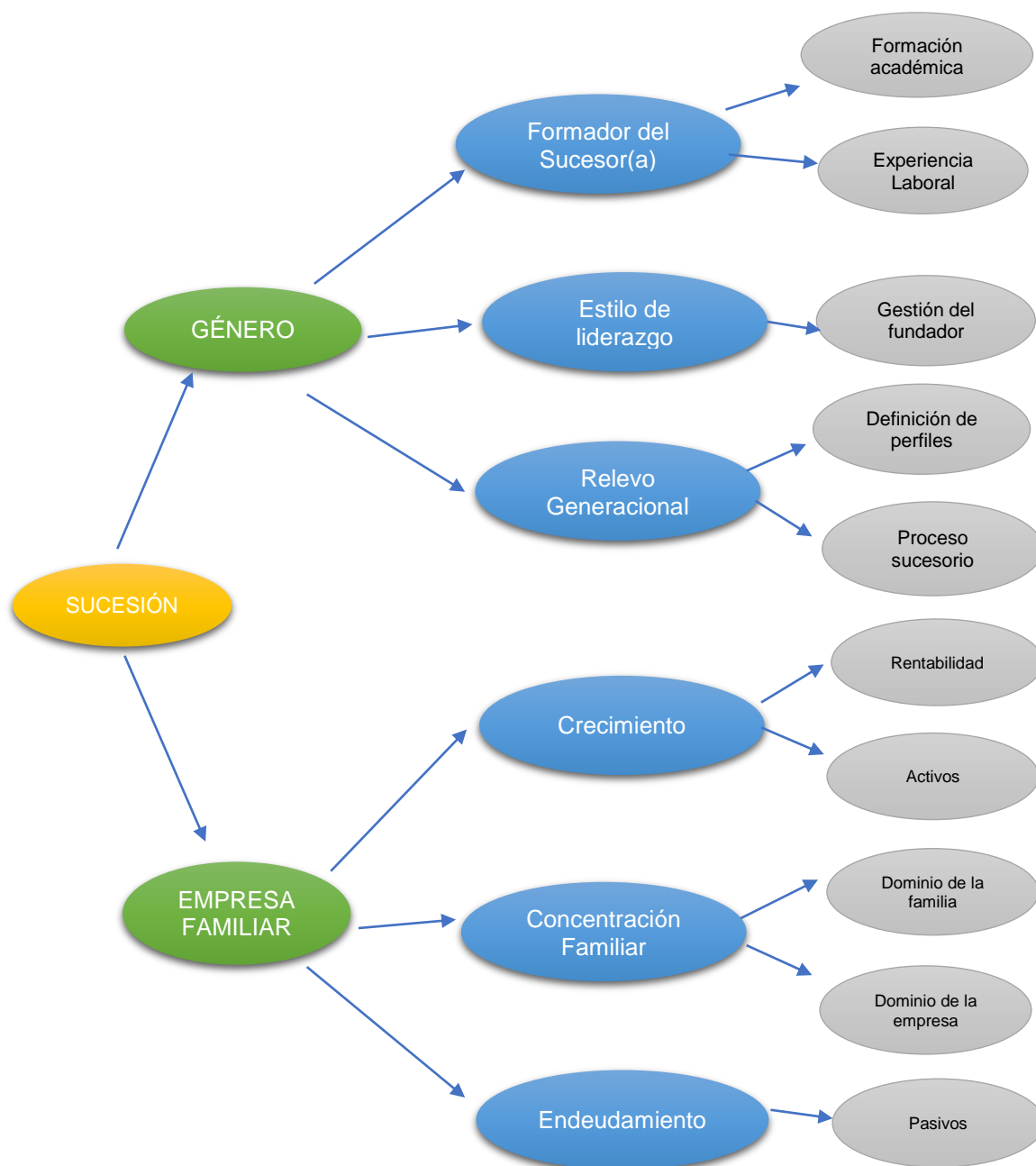
En un protocolo que las empresas aplican cuando el dueño fundador decide que es momento de dejar el negocio a la siguiente generación, su aplicación se lo realiza con años de antelación y su buena elección del sucesor garantizara la permanencia del negocio de la familia.

### **1.8.4 Gobierno Familiar**

Se los crea con el objetivo de lograr una relación en el tiempo de la empresa y la familia, es el compromiso que tiene la familia con el negocio.

## 1.9 Variable Dependiente e independiente

Es importante detallar la relación que tienen las variables de estudio en función al tema escogido se procedieron a segregarlas a fin de poder identificar sus dimensiones y los indicadores como se detallan a continuación:



**Ilustración 7:** Entendimiento de las variables  
**Elaborado por:** El autor

## **2 CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO**

La investigación científica estudia un fenómeno a través de un proceso sistemático y empírico para (Hernández Sampieri et al., 2014) la investigación científica es como toda investigación pero más rigurosa y organizada, llevándola a ser sistemática por tener una disciplina al realizar la investigación , es empírica ya que recolectan y analizan los datos así también se considera critica pues evalúa y mejora de manera constante siendo controlada , flexible y estructurada pero nunca sin una metodología.

### **2.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación conceptualiza el tipo de análisis con el que se desarrolló el trabajo de investigación por lo cual se llevó cabo un estudio de tipo exploratorio , descriptivo y correlacional (Arias, 2012)

#### **2.1.1 Investigación Exploratoria**

Para (Arias, 2012) este tipo de investigación es utilizada para un tema u objeto poco conocido o estudiado, dado que se conoce poco del tema puede resultar que la formulación del problema inicial sea imprecisa , con la exploración se podrán obtener nuevos datos que permitirán tener nuevas interrogantes al problema de investigación y sirve como base para un postrero estudio descriptivo.

El presente trabajo contiene teorías aceptadas y replicadas a nivel local e internacional sin embargo en cuanto al problema de investigación la implicación del género en las empresas familiares pymes de Guayaquil es un concepto relativamente nuevo o muy poco estudiado por tanto se desarrolla una investigación de tipo exploratoria para familiarizarnos con las variables de estudio.

Las empresas familiares ecuatorianas han sido muy poco estudiadas por tal motivo es muy complejo obtener información ya sea cualitativa o cuantitativa por tal motivo esta etapa es muy importante construir bases sólidas en la investigación lo cual permitirá determinar cuan posible dar solución al problema

de investigación de la misma forma que ayudara a definir la unidad de análisis y determinar los instrumentos de recolección de datos.

### **2.1.2 Investigación Descriptiva**

Un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, características, perfiles de cualquier fenómeno que sea objeto de análisis, su objetivo es medir o recoger información de la variable o variables de estudio sin manifestar su relación por tanto la investigación descriptiva es la base de la investigación exploratoria.(Hernández Sampieri et al., 2014, p. 90). Basándonos en el concepto aplicado se estudió las tendencias, preferencias, opiniones y aspectos que se consideran importantes en un proceso de sucesión en las empresas familiares pues con ello se determinaron teorías que permitirán nuevos estudios.

### **2.1.3 Investigación Correlacional**

Este estudio muestra el grado de relación que tienen dos o más variables, muchas veces se estudia la relación de dos variables pero suelen haber casos donde existe un vínculo con más de cuatro.(Hernández Sampieri et al., 2014, p. 93). La investigación buscó la relación que existe entre las variables género y sucesión en las empresas familiares a fin de encontrar como se interrelacionan y cómo influyen en la supervivencia de las empresas familiares pymes en la ciudad de Guayaquil.

## **2.2 Enfoque**

El enfoque de la investigación utilizado fue mixto puesto que se realizaron estudios de casos aplicando el método cualitativo y recolectó información numérica usando el método cuantitativo los cuales son relevante en las Pymes denominadas como EF y en conjunto se analizaron los datos para poder resolver el problema de investigación.

## **2.3 Método de Investigación**

### **2.3.1 Método Deductivo**

Este método va de lo general a lo particular es decir encuentra conceptos desconocidos a partir de los ya conocidos, aplicando este método se construyeron nuevas teorías a partir de estudios de casos los cuales permitieron conocer más acerca del problema planteado y las causas que lo producen. (Métodos de Investigación - Concepto, función y ejemplos, s. f.)

### **2.3.2 Método Inductivo**

El método inductivo se utiliza para generar conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones de forma general, es así como los resultados que se obtuvieron de manera particular en la investigación permitieron emitir juicios de valor a fin de poder darle solución al problema de investigación. (Hernández Sampieri et al., 2014)

## **2.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

El presente trabajo utilizará fuentes primarias y secundarias las cuales se detallan a continuación:

### **2.4.1 Fuentes primarias**

1. Entrevistas aplicadas a los dueños fundadores o sucesores sin distinción de género que se encuentren liderando empresas de comercio y servicio dentro de la clasificación Pymes en la ciudad de Guayaquil.

### **2.4.2 Fuentes secundarias**

1. Artículos científicos de revistas indexadas
2. Datos estadísticos estatales
3. Tesis de posgrados de temas relacionados a la sucesión en empresas familiares.

Para alcanzar los objetivos establecidos se aplican las siguientes técnicas

- **Investigación de Campo:** a través de la aplicación de entrevistas dirigida a los dueños/fundadores de empresas familiares Pymes, las mismas que consisten en un cuestionario diseñado con preguntas concisas y estratégicas a fin de recolectar información significativa y de gran aporte para el análisis de la problemática.
- **Investigación documental:** por medio del repaso de documentos empleados como fuentes investigativas del presente trabajo que aportan con información útil sobre las empresas familiares y la influencia que ejerce el género en la sucesión.

## 2.5 Población de estudio y tamaño de la muestra

El 90.19% de las empresas en Guayaquil son familiares según datos de la superintendencia de Valores y Seguros, así mismo a nivel nacional las actividades que realizan con mayor frecuencia las empresas familiares es el comercio.

El Instituto Nacional Estadísticas y Censo clasifica a las empresas Pymes (Pequeñas y Medianas) según sus ventas y el personal con el que cuenta como se detalla a continuación:

**Tabla 4 Clasificación de las Empresas en Ecuador**

Tamaño	Ventas	Personal
Grande	\$5´000.001 o más	200 en adelante
Mediana B	\$2´000.001 a \$5´000.000	100 a 199
Mediana A	\$1´000.001 a \$2´000.000	50 a 99
Pequeña	\$ \$100.001 a \$1´000.000	10 a 49
Microempresa	menor o igual a \$100.000	1 a 9

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

### 2.5.1 Muestra

Con el objetivo de delimitar la investigación y ser más precisos en los resultados a obtener “Se realizó un estudio de casos con la finalidad de acercarnos a la representatividad teórica, la variedad, el equilibrio y el potencial de descubrimiento,



sugeridos por Hlady (2002), e incorporando el criterio de Bulgerman (1983) sobre el número de casos mínimo situado entre seis y diez” (Cabanilla, s. f., p. 10).

Basándonos en dicho criterio la investigación realizará un estudio a 8 empresas familiares que estén dentro de la clasificación Pymes en la ciudad de Guayaquil, que la mayoría accionaria esté en manos de la familia fundadora o que al menos un miembro de la familia tome decisiones.

### 2.5.1.1 Conformación de la muestra

Para poder analizar cada uno de los casos se procedió a codificar los nombres de las empresas familiares las cuales participaron en la entrevista ya que, por temas de confidencialidad, todas iniciaran con el código EF de empresa familiar seguido del sector de la industria donde desarrollan su actividad y número de acuerdo con el orden en que se realizaron las entrevistas.

**Tabla 5 Codificación de la muestra**

<b>Caso</b>	<b>Nombre</b>	<b>Sector</b>	<b>Años de Fundación</b>	<b>No. de colaboradores</b>	<b>Posición en la empresa</b>	<b>Género</b>	<b>Tipo</b>
1	EFCOM01	Comercio	32	70	Fundador	Masculino	Mediana
2	EFSERV02	Servicio	17	10	Fundador	Masculino	Pequeña
3	EFSERV03	Servicio	43	25	Fundador	Masculino	Mediana
4	EFSERV04	Servicio	10	10	Fundador	Masculino	Pequeña
5	EFSERV05	Servicio	20	13	Sucesor	Masculino	Mediana
6	EFSERV06	Servicio	40	10	Sucesor	Masculino	Pequeña
7	EFCOM07	Comercio	41	18	Fundador	Masculino	Mediana
8	EFSERV08	Servicio	40	17	Sucesor	Masculino	Mediana

Elaborado por: El autor

## 2.5.2 Tratamiento de la información

Las entrevistas realizadas permitirán conocer las opiniones que tienen los gerentes y futuros predecesores respecto a los posibles sucesores del negocio familiar, para esto se han realizado 10 preguntas basados en un formulario (Anexo 4) el cual indaga información de carácter cualitativo y cuantitativo como una forma de poder analizar mejor los datos obtenidos, las entrevistas llevaron una secuencia lógica la cuales van direccionadas a conocer lo siguiente:

- Edad tentativa del retiro, como una forma de conocer la media en cuanto al cese de las funciones del empresario fundador
- Participación de la familia, e identificar si ellos muestran interés en el negocio
- Influencia del género al momento de la sucesión

Como se puede evidenciar este tipo de interrogantes requieren de herramientas estadísticas que permitan mostrar de forma clara las respuestas obtenidas por tal motivo se realizara postrero al análisis de las entrevistas y determinación de los indicadores un resumen estadístico de los resultados de todas las entrevistas apoyadas en herramientas ofimáticas como Microsoft Excel para así conocer de forma global los las respuestas obtenidos y con esto poder dar las respectivas opiniones a través de las conclusiones.

### **3 CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION**

#### **3.1 Presentación de los resultados y discusión**

En este capítulo se presenta los resultados y la discusión de la investigación realizada a las empresas familiares Pymes en la ciudad de Guayaquil de los principales sectores donde se sitúan estas empresas que es comercio y servicio, se procedió a presentar los resultados individuales de cada caso a fin de conocer a detalle las empresas objeto de estudio de forma cualitativa, luego se comparará los casos de forma cuantitativa a fin de validar la problemática de la presente investigación.

La selección de las 10 empresas familiares pymes de Guayaquil inició con una búsqueda en el ranking de empresas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros según su tamaño y seleccionando del listado las empresas catalogadas como Pymes la cual esta actualizada al 2020.

Luego de la selección se procedió a enviar correos personalizados a las empresas solicitando apertura para las entrevistas indicando el objeto de estudio y asegurando que la información de la empresa se manejaría con hermetismo, así mismo se realizaron llamadas telefónicas para dar seguimiento a las citas requeridas.

Las entrevistas a los fundadores siguieron una estructura la cual se aplicó a todas las empresas a fin optimizar el tiempo otorgado para su realización guiados por el siguiente orden:

1. Se garantizó que las respuestas serán detalladas con exactitud apoyando la entrevista con una grabadora para posterior transcribir en su totalidad.
2. Se realizó una introducción donde se detalló el tema de estudio, el objetivo y se reiteró la confidencialidad de la información.
3. Durante la entrevista el entrevistado dio sus respuestas sin que estas sean interrumpidas con juicios de valor por parte del entrevistador.
4. Se inició con preguntas que permitan al entrevistado entrar en un ambiente de cordialidad y entienda el fin de la investigación.
5. Las entrevistas tuvieron una duración máxima de 30 minutos

6. Debido a la pandemia que atraviesa el mundo así la ciudad de Guayaquil las entrevistas se hicieron de forma virtual apoyadas a la tecnología utilizando herramientas como zoom y Google meet.
7. Al finalizar la entrevista se reiteró que la información es de tipo confidencial así mismo se agradeció la apertura.

Para comparar los resultados se manejará un esquema el cual permitirá llevar un orden de manera que los resultados puedan compararse con facilidad y se detalla a continuación:

1. Historia de la empresa
2. Participación de la familia en el negocio familiar
3. Plan de sucesión
4. Características personales y profesionales del sucesor
5. Influencia del Género en el proceso de sucesión de la EF
6. Rol de la mujer dentro de la empresa familiar

### **3.1.1 Caso 1. Nombre EFCOM01**

La empresa se fundó en 1988 en el sector del comercio, el fundador inicio con un almacén de ventas de productos plásticos en las calles Capitán Nájera, su visión y experiencia por haber trabajado de forma dependiente en una empresa de madera lo llevo a emprender el negocio que hoy da empleo a más de 70 personas y genera alrededor de 5 millones anuales en ventas.

En el año 1995 hicieron de una propiedad familiar su primer bodega y oficina la cual era atendida por su fundador y la esposa misma que con el pasar los años involucro a sus hijos en el negocio familiar llevándolos consigo inicialmente para que cuenten clavos y ordenen los productos y a medida que paso el tiempo estos formaron parte del negocio involucrándose cada vez más en su crecimiento económico como tecnológico.

En el año 2000 el fundador compra a su familia un terreno localizado en la Avenida Carlos Julio Arosemena iniciando así con mayor fuerza el comercio de la madera a distribuidores, el espíritu emprendedor y la habilidad de negociación del empresario le permitieron ver las necesidades del cliente y expandir su línea de solo madera sino también a la de construcción y con esto

cubrir más la demanda, su crecimiento económico permitió que para el año 2010 la empresa compre su segunda sucursal ubicado en la Vía Daule y para el 2017 su tercera sucursal ubicado en la calle Portete, logrando así cubrir más mercado y cumplir con las metas de desarrollo y crecimiento establecidos por los socios.

La empresa es de tipo anónima donde es controlada por la sociedad de hermanos siendo el predecesor el actual gerente general, pero la empresa está a cargo por la segunda generación.

#### **3.1.1.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFCOM01**

La empresa se encuentra dentro de su primer traspaso generacional, el gerente ya inició su proceso de jubilación sin embargo sigue de forma activa en el negocio delegando sus funciones a sus hijos quienes actualmente forman parte de la nómina ocupando cargos gerenciales. La hija mayor trabaja de manera dependiente en el exterior su segunda hija y su tercer hijo trabajan de manera activa en el negocio familiar.

#### **3.1.1.2 Plan de Sucesión EFCOM01**

La empresa cuenta con un plan de sucesión el cual se ha venido implementando desde hace 8 años ya que su fundador tiene pensado radicar en Estados Unidos para el 2022 y progresivamente ha ido delegando sus funciones a los hijos según sus datos ya ha delegado un 70%, cuando se le consulto del candidato posible para suceder el negocio hizo referencia a la santísima trinidad e indicó que si son tres porque su negocio no podría estar manejado por sus dos hijos.

El fundador hizo hincapié que la empresa es familiar pues así es su naturaleza sin embargo siempre está abierta para que su control este en las manos mejor calificadas formen o no parte de la familia pues cree firmemente que se debe dar oportunidades a quien de verdad demuestre que las merece, prueba de ello indico que en el 2007 el negocio familiar estuvo bajo la dirección de un Ingeniero Comercial con una buena trayectoria en la banca privada y excelentes referencias personales y profesionales , que por motivos de salud

tuvo que dejar la gerencia y fue ahí que los hijos empezaron a controlar y dirigir el negocio involucrándose cada vez más en su desarrollo y crecimiento.

### **3.1.1.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFCOM01**

Durante la entrevista el empresario destacó varias características que debe poseer el sucesor las mismas que según su percepción permitirán que lleve el negocio familiar y pueda enfrentarse a las diversas situaciones que se presentan en el giro del negocio dentro de las características principales destacó el liderazgo de modo que pueda influir en los equipos de trabajo y que estos trabajen de la mano para que se cumplan las metas establecidas, tome riesgos ya que el negocio tiene expectativas de crecimiento y con ello se requiere una persona que no dude en arriesgar claro está con premisas de leyes, experiencia y seguridad.

Además, destacó que el líder debe tener experiencia en el área financiera, de recursos humanos y de ventas esto sumado al manejo de herramientas ofimáticas, financieras y tecnológicas.

### **3.1.1.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFCOM01**

El empresario no dudó en indicar que el género no influiría en su decisión de suceder el negocio familiar él cree firmemente que la empresa debe ser manejada por quien este mejor calificado sea familiar o no ya que su objetivo empresarial es crecer en 10 años de la mano del personal mejor calificado y que se comprometa con la meta propuesta.

### **3.1.1.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFCOM01**

Para el Gerente General de la empresa EFCOM01 las mujeres son muy importantes dentro del negocio pues ellas traen consigo el equilibrio que la empresa necesita tienen mayor compromiso con la empresa y siempre buscan crecer, esto no quiere decir que el hombre no sea así destacó el gerente, sino que según su experiencia este siempre busca tomar riesgos y volar sin embargo la mujer busca la estabilidad.

El empresario menciona que en su empresa no existe ningún tipo de discriminación hacia la mujer, el giro del negocio implica que se cuente con equipos de ventas que aunque muchas veces estos equipos están formados por hombres pues se cree que estos salen a ganar y eso es lo que muchas empresas buscan el cree que las habilidades con las que cuentan las mujeres son muy valiosas y su trabajo puede ser igual o mejor que el de un hombre.

### 3.1.1.6 Indicadores generales EMCOM01

Tabla 6 Indicadores Generales EFCOM01

<b>-Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	No especificado
Cargo del predecesor	Gerente General
Edad de Retiro	65 años
Plan de sucesión	Si
Características del sucesor	Liderazgo, que tome riesgos en base a su experiencia, que tenga habilidades financieras.
Influye el género en la sucesión	No
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja dentro del negocio familiar cargos administrativos.</li> <li>• Candidata a suceder el negocio (siempre que sea la mejor capacitada)</li> </ul>

Elaborado por: El autor

### 3.1.2 Caso 2. Nombre EFSERV02

La trayectoria profesional del socio fundador inicia a la edad de 19 años cuando empezó a trabajar en una firma de auditoria lugar en el cual adquirió

muchos conocimientos y por su gran capacidad lo ayudaron a ascender dentro de la empresa llegando a ser Gerente Senior dentro de la firma , sin embargo después de 10 años trabajando en la empresa sus aspiraciones eran formar parte del grupo y llegar a convertirse en socio , y fue otro compañero quien el indico que si merecía dicha oportunidad es quien tuvo la oportunidad y se convirtió en socio, al sentir que debía esperar más tiempo decidió cambiarse a otra firma auditora donde si logro ser socio formando parte de dicha empresa por 17 años.

Luego de que la empresa tomara la decisión de fusionarse con otra firma esto provoco un cambio principalmente para los socios y al ya no sentirse cómodo con los nuevos términos para diciembre del 2002 decidió separarse de la firma y en marzo el 2003 fundo su propia firma de auditoria, consultoría tributaria y gerencial como una necesidad de seguir en el mismo campo donde se había desempeñado por casi 30 años y más que todo es lo que le apasiona.

La empresa familiar cuenta con 10 colaboradores 5 de ellos son familiares del socio fundador y los otros 5 no forman parte del grupo familiar.

### **3.1.2.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFSERV02**

La empresa actualmente sigue siendo liderada por el socio fundador y director, sin embargo, legalmente la esposa es quien es la representante legal y gerente general se encarga del área financiera y administrativa por otra parte un sobrino el cual es gerente de auditoria, un hijo quien es senior de auditoria, una hija que es abogada la misma que ocupa el cargo de senior de impuestos y legales y cuentan con 5 colaboradores hombres quien son asistentes de auditoria.

### **3.1.2.2 Plan de Sucesión EFSERV02**

El socio fundador indicó que, si cuenta con un plan de sucesión, inclusive manifestó que desde que trabajaba en relación de dependencia siempre lo pensó pues quería retirarse del ejercicio profesional a los 65 años, edad que actualmente tiene sin embargo no ha podido retirarse completamente pues aun cree que el candidato a suceder el negocio debe contar con un poco más de experiencia. El predecesor manifestó que la sucesión siempre debe darse pues



todo negocio necesita de juventud, así como de la experiencia para tomar decisiones ya que él es consciente que no tiene la energía y la ambición que tenía cuando inicio el negocio.

El plan de sucesión esta dado y ya se ha compartido a los miembros de la familia pues el posible sucesor trabaja dentro de la empresa como gerente de auditoria desde hace 10 años y es el sobrino el mismo que desde hace 5 años está siendo preparado para que se encargue del negocio familiar. indico que actualmente el sobrino lo acompaña a las reuniones con los clientes permitiéndole que tenga una participación con ellos y que interactúen a fin de que se dé a conocer inclusive ya los clientes lo llaman directamente a él y ya no al fundador salvo el caso de los clientes más significativos que tiene la firma que aún siguen llamándolo, el fundador tiene pensado retirarse a los 70 años por esta razón en 2 años permitirá que el futuro sucesor se haga socio de la firma con una participación en los resultados mas no legal con el fin de analizar cómo se desarrolla el negocio familiar.

### **3.1.2.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFSERV02**

Para el fundador cree que una de las principales características que debe tener el candidato a suceder el negocio es la honradez pues considera que el perdonaría la falta de conocimiento eso se lo puede arreglar mediante capacitación, pero el ser honrado no, así mismo que sea respetuoso y responsable.

Por otro lado, debe tener conocimientos técnicos referente al giro del negocio y debe tener liderazgo pues debe trabajar en equipo y que las personas que trabajen para él lo vean como líder sin que él deba decírselos, que tenga una buena comunicación y que sea creativo.

### **3.1.2.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFSERV02**

El fundador manifestó que el género no influiría en su decisión de suceder el negocio familiar sin embargo indico que ha creado dos empresas relacionadas al negocio una de impuestos y otra de capacitación las cuales son lideradas por

cada una por sus 2 hijas sin embargo la empresa principal que es la de auditoria debe ser manejada por su sobrino ya que él está mejor calificado.

### 3.1.2.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFSERV02

Dentro del negocio familiar el fundador ha contado con el apoyo de su esposa quien también es CPA y se encarga de la parte financiera , sus hijas se encargan de manejar las otras empresas relacionadas al negocio, el cree que el apoyo de su esposa ha sido muy importante ya que cuando iniciaron él se encargaba de buscar clientes mientras ella administraba el dinero y organizaba el negocio, así mismo su hija que hace una año se graduó de abogada ha sido de mucha ayuda dentro de su empresa pues cree que el compromiso que tiene con la empresa es muy grande el mismo que le permite llevar muy bien la parte tributaria y legal creando así un ambiente familiar y laboral equilibrado.

### 3.1.2.6 Indicadores generales EMSERV02

**Tabla 7 Indicadores Generales EFSERV02**

<b>-Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	Masculino
Cargo del predecesor	Socio
Edad de Retiro	70 años
Plan de sucesión	Si
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honrado, Respetuoso y Responsable en su personalidad.</li> <li>• Liderazgo y comunicación</li> </ul>
Influye el género en la sucesión	No
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja dentro del negocio familiar cargos admirativos.</li> </ul>

**Elaborado por:** El autor

### **3.1.3 Caso 3. Nombre EFSERV03**

El fundador es de profesión Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones sus conocimientos le permitieron empezar a laborar para las empresas Pacifitel que hoy se la conoce como Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT allí tomo experiencia durante 8 años por su desempeño y compromiso llego a ocupar el cargo de jefe departamental era el puesto máximo ya que después de este el siguiente cargo seria Director Técnico mismo que era un puesto muy ligado a la política y su permanencia estaba ligada al cambio de gobierno.

Luego de pensar que en el cargo que desempeñaba no habría más crecimiento personal ni profesional decidió terminar con la relación laboral y emprender su propio negocio.

Al inicio las operaciones fueron muy difíciles ya en el sector en que se desempeñaban los trabajos eran más solicitados a empresas del Estado y por la empresa privada era muy poca la demanda, sin embargo, durante los cuarenta y cinco años de fundación se ha ido estableciendo en el mercado creando relaciones fuertes con sus clientes creando rentabilidad y dando empleo a 23 personas.

#### **3.1.3.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFSERV03**

El socio fundador tiene 4 hijos 3 mujeres y un hombre dentro de la empresa familiar está involucrada su esposa en el área administrativa y su hijo en el área operativa tiene una hija bióloga que no trabaja dentro de la empresa pues su perfil no se ajusta , otra hija es docente en una universidad así mismo no está involucrada en el negocio pues es directora de carrera y pasa el tiempo completo en sus actividades y su tercera hija vive en Estado Unidos , ella es de profesión economista pero trabaja de forma dependiente en una empresa en el país antes mencionado.

#### **3.1.3.2 Plan de Sucesión EFSERV03**

La empresa si cuenta con un plan de sucesión y actualmente se está ejecutando el socio fundador ha delegado un 70% de sus actividades al sucesor para en unos 3 años entregar la empresa por completo , aunque su respuesta respecto al tiempo en que dejara la empresa no fue tan segura ya que su respuesta al parecer fue pensada en el momento ya que si bien es cierto es consciente que ya se acerca el momento de dejar de gerenciar la empresa aun la idea no lo convence y quiere estar al frente mientras sus capacidades los permitan.

### **3.1.3.3 Características personales y profesionales del posible sucesor EFSERV03**

El candidato debe ser una persona que sepa de economía y finanzas relacionado con telecomunicaciones, que sepa dirigir proyectos y tenga habilidades de negociación ya que el giro del negocio implica hacer ofertas y ganar con dicha oferta ya que un ingeniero en telecomunicación puede hacer el proyecto, pero no basta con hacerlo, sino que este sea rentable para la empresa.

Dicho esto, el fundador cree que el mejor capacitado para suceder el negocio familiar es su hijo pues él durante varios años se ha ido preparando en función a lo que el negocio familiar necesita.

### **3.1.3.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFSERV03**

Para el fundador el género del posible sucesor no influye en el proceso de sucesión sin embargo cree que si una de sus hijas pudiera entrar en el negocio sin duda pudiera llevar la parte administrativa y su hijo la parte técnica ya que el giro del negocio si lo permite es decir podrían trabajar en equipo para sacar adelante los proyectos de la compañía.

### **3.1.3.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFSERV03**

La mujer dentro de la empresa forma una parte importante ya que no es discriminada su esposa al igual que él ya está un poco desligada de la empresa sin embargo sus opiniones siempre son consideradas, la nómina está compuesta por la mitad del personal de sexo femenino las mismas que tienen

operaciones y carga de trabajo de campo igual que la de los hombres y también se centran en el área administrativa ya que piensa que la mujer dentro de esa área se desarrolla mejor pues trata de precautelar los bienes de la empresa así también por el orden que lleva al realizar el trabajo.

### 3.1.3.6 Indicadores Generales EFSERV03

**Tabla 8 Indicadores general EFSERV03**

<b>-Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	Masculino
Cargo del predecesor	Gerente General
Edad de Retiro	74 años
Plan de sucesión	Si
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Financiero</li> <li>• Administre proyectos</li> <li>• Habilidades de Negociación.</li> </ul>
Influye el género en la sucesión	No
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradora en el área administrativa y de campo</li> </ul>

Elaborado por: El autor

### 3.1.4 Caso 4. Nombre EFSERV04

Como una oportunidad de continuar con la profesión que lo apasionaba el socio fundador de la presente empresa de servicio de auditoria luego de terminar su relación laboral por motivo de jubilación en la empresa PwC y contando con la experiencia y una buena relación con los clientes decidió abrirse camino y fundar su propia empresa es así que entre los años 2007 al 2010 en socio fundador capto clientes y fue trabajando de manera

independientes y es en octubre del 2010 que crea la empresa en vista que para entonces el país estaba implementando las normas IFRS y vio una oportunidad para crecer en el negocio enfocándose en los servicios de auditoría más demandados como la parte contable, auditoría, impuestos y outsourcing tributario estando a la vanguardia de los cambios en las políticas tributarios y contables que tiene el país.

Para su fundador la empresa ha tenido un crecimiento regular a bueno y a pesar de la crisis que atraviesa el país debido a la pandemia del Covid-19 sigue contando con el mismo equipo de trabajo el cual está compuesto por 5 mujeres y 5 hombres los cuales realizan sin distinción las tareas y proyectos asignados según el giro del negocio.

#### **3.1.4.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFSERV04**

Dentro del negocio familiar el socio fundador cuenta con la ayuda de su esposa quien lleva la parte administrativa y contable tiene 2 hijos un hombre y una mujer los cuales no han mostrado inclinación especializarse en la parte técnica del negocio el cual es de auditoría ambos hijos trabajan de forma dependiente en empresas de comercio ya que han mostrado más interés en carreras administrativas.

#### **3.1.4.2 Plan de Sucesión EFSERV04**

El termino de sucesión no es ajeno para el socio fundador es más este lo ha venido pensando hace 7 años atrás podría decirse desde que fundo la empresa y esto es porque en su familia no existe un familiar el cual tenga una profesión de auditor que es lo que la empresa requeriría por lo cual ha visto dos posibilidades las cuales llegado el momento se debería elegir, la primera es hacer la sucesión a través de una administración o representación general administrativa y la segunda sería delegar la técnica a través de repartición de acciones al personal mejor calificado en proporciones manejables para no perder el control el fundador enfatizo que le hubiera encantado realizar una sucesión directa a cualquiera de sus dos hijos sin embargo él no podría influir en sus decisiones de estudio y especialización.

#### **3.1.4.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFSERV04**

Debe tener características técnicas es decir una profesión en contabilidad y auditoría pública así mismo debe contar con maestría en auditoría pues enfatizo que con el título de 4to nivel existe una especialización y actualización de la norma contable que es lo que se necesita para llevar el negocio , así mismo tener la capacidad de dirección y liderazgo poder generar clientes ya que la dentro del giro del negocio es importante buscarlos y conseguirlos para garantizar el crecimiento debido a que la auditoría externa es requerimiento obligatorio en las empresas cuyos activos superen los \$500,000.00 dólares en el país.

Es por las leyes tributarias que rigen al país que muchas empresas toman el servicio como la figura que se debe cumplir con la norma establecida por la Superintendencia de Bancos y no como un servicio que pueda generarle beneficio al mantener reguladas y controlas las cuentas que maneja la empresa por tal motivo el que esté al frente del negocio debe ser hábil en vender el servicio es decir ser un buen comercializador el cual le permita crecer la cartera así como el negocio.

Debe tener un nivel ético y moral muy alto ya que así lo demanda el negocio debido a la gran cantidad de información que proporciona la empresa para que sea analizada ya que son datos muy sensibles y los clientes esperan que se respete su privacidad, así mismo debe tener visión de crecimiento ya que así se garantiza la permanencia y la estabilidad de la empresa en el mercado.

#### **3.1.4.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFSERV04**

El ser hombre o mujer no influenciaría en nada al momento de decidir quién se queda al frente del negocio, el socio fundador solo enfatizo que la persona que se quede a cargo debe ser especializado en el área de auditoría y contabilidad y contar con las características previamente detalladas.

#### **3.1.4.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFSERV04**

Dentro del negocio familiar no existe ninguna distinción entre las funciones otorgadas a los hombres, así como a las mujeres ambos pueden desarrollar las mismas funciones es así que existe un equilibrio pues su personal es 50% femenino y 50% masculino y es que el servicio que se ofrece no necesita de ningún esfuerzo físico pues está ligado a los conocimientos técnicos y a la especialización que cada uno tenga en función a la experiencia.

### 3.1.4.6 Indicadores generales EFSERV04

**Tabla 9 Indicadores general EFSERV03**

<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	No especificado
Cargo del predecesor	Representante Legal
Edad de Retiro	75 años
Plan de sucesión	Si
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador Público Autorizado</li> <li>• Auditor</li> <li>• Liderazgo y Dirección</li> <li>• Habilidades de Negociación.</li> <li>• Ético y Moral</li> </ul>
Influye el género en la sucesión	No
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora de forma activa dentro del negocio (esposa)</li> <li>• Forma parte del 50% de la nómina</li> </ul>

Elaborado por: El autor



### **3.1.5 Caso 5. Nombre EFSERV05**

El fundador junto a su esposa fueron uno de los tantos afectados con el feriado bancario que afectó al Ecuador en 1999, pero indican que ese problema se convirtió en una oportunidad pues tuvieron la oportunidad de recuperar parte del dinero perdido en un remate que realizó el banco el cual los había perjudicado permitiéndoles con esto adquirir un cabezal incautado a la empresa Pepsi Cola y como una forma de buscar oportunidades decidieron no véndelo y especializarse para poder sacarle el mejor provecho y con este empezar a formar lo que es hoy su empresa de transporte y carga pesada.

La empresa tiene 20 años en el mercado y su principal actividad es el transporte de carga pesada por carretera y brindan servicio de transporte principalmente a empresas exportadoras de camarón , banano y a industrias cuanta con 9 choferes profesionales quienes colaboran en la actividad principal y la parte administrativa y contable así mismo el giro del negocio también demanda que se cuente con ayuda externa que colaboren en la parte operativa de los activos en este caso los camiones por lo cual trabajan bajo la figura de servicios prestados mecánicos.

#### **3.1.5.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFSERV05**

La familia se encuentra muy involucrada en el negocio familiar el socio fundador tiene cuatro hijos tres mujeres y un varón de los cuales solo una hermana trabaja como apoyo administrativo en el negocio junto con la madre de estos , por otro lado tiene una hermana que forma parte de los accionistas y otra que vive fuera del país el ultimo y único varón es quien hace 3 años fue elegido como sucesor del negocio ya que el padre decidió retirarse y dedicarse a su carrera de abogado, el cual se ha desentendido del negocio familiar y solo presta apoyo en temas legales.

#### **3.1.5.2 Plan de Sucesión EFSERV05**

El proceso de sucesión empezó en el 2010 de manera informal y paulatina como un proceso de aprendizaje ya que al ser familiar el padre trato de involucrar desde temprana edad a su hijo para que vaya mostrando interés en el negocio, cuando el hijo del fundador termino su carrera universitaria , es allí

que se involucra de lleno en el negocio y el padre empieza a delegar funciones es así que pasó por un proceso de entrenamiento el cual comprendía iniciar conociendo la parte administrativa para que de esa forma conozca el giro del negocio, luego operativa y por último la gerencial.

En el 2014 el hijo del socio fundador egreso de la universidad y ya pudo dedicarse de lleno a la empresa empieza a tomar el mando del proceso operativo del negocio logrando con esto encargarse del negocio sin que la presencia de su padre sea necesaria, y es así que para el 2016 se le decide entregar el negocio familiar y el padre se retira por completo y solo asesora en temas legales cuando el tipo de negociación lo amerite.

### **3.1.5.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFSERV05**

El sucesor indica que para poder ocupar el cargo de gerente general y convertirse en el sucesor del negocio familiar su padre le indicó que él debía estudiar una carrera relacionada a la logística y el comercio exterior para de esta forma tener los conocimientos técnicos que exige el negocio familiar, por otro lado, tener poder de negociación y don de palabra ya que a diario se debe tratar con personas de un nivel de educación básico y quienes son los encargados de la mecánica y los repuestos de los tráiler por ello se debe negociar y tratar con un lenguaje coloquial el cual cree que esta mejor dado que sea entre hombres.

### **3.1.5.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFSERV05**

El proceso de sucesión de la empresa familiar que estamos detallando si se vio influenciada por el género del sucesor y la razón está ligada al giro del negocio ya que el sucesor quien fue elegido por ser el único varón sin importar la primogenitura fue educado para poder tratar con los mecánicos y los choferes así también debe coordinar logística en lugares considerados como de alto nivel de peligrosidad y es que son las zonas donde se encuentran ubicadas las empresas a quienes se les brinda el servicio y el fundador creyó que ese no era un trabajo para sus hijas por ende no fueron consideradas como posibles candidatas.

### 3.1.5.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFSERV05

La mujer dentro de la empresa solo forma parte del área administrativa y es que el giro del negocio demanda que para la parte operativa sea un hombre quien la maneje , su participación y aporte al desarrollo es muy importante ya que en ellas se deposita la confianza de que los procesos administrativos sean bien administrados y que todo se encuentre en orden cabe mencionar que la empresa la fundo el padre y la madre y aunque el padre ya delego al hijo la madre está de forma activa en el negocio influyendo en las decisiones y controlando los procesos.

### 3.1.5.6 Indicadores generales EFSERV05

**Tabla 10 Indicadores generales EFSERV05**

<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	Masculino
Cargo del predecesor	Socio Accionista
Edad de Retiro	65 años
Plan de sucesión	Si
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero Comercial y/o Comercio Exterior</li><li>• Poder de Negociación</li><li>• Carácter</li><li>• Responsable</li></ul>
Influye el género en la sucesión	Si
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colabora de forma activa dentro del negocio en la parte administrativa (madre y hermana)</li></ul>

**Elaborado por:** El autor

### **3.1.6 Caso 6. Nombre EFSERV06**

La empresa familiar inicio sus operaciones en la década de los 40 donde el abuelo de la actual administradora vio la necesidad que existía en la ciudad de Guayaquil de una funeraria, la competencia era muy poca y su visión de crecimiento era grande, es así que al contar con un carro tipo carroza empezó a fabricar cofres para ofrecer a los deudos el servicio funerario completo y así facilitar el proceso a los familiares ante la pérdida de un ser querido.

Con el ánimo de que el negocio siga siendo familiar el abuelo dejo a cada uno de sus 4 hijos hombres una funeraria para que estos se independizaran y cubrieran diversas zonas de la ciudad, a su única hija creyó conveniente no dejarle una funeraria debido a que a su pensar el tipo de negocio es decir tratar con los deudos y la manipulación de cadáveres era más cosa de hombre por tal razón la motivó a que estudiase una carrera y trabaje de forma dependiente en otro negocio.

Actualmente las funerarias son manejadas por la tercera generación en donde de las 5 existentes 2 son manejadas por mujeres la primera paso a llevar el negocio debido a que es la única hija y la segunda lo lleva a raíz de la muerte de su padre , pues también tiene un hermano pero vive en el extranjero y no está ligado el negocio familiar , la sucesora entrevistada indica que su padre empezó a instruirla en el negocio desde que cumplió 17 años una vez que se graduó del colegio y ella enfoco sus estudios superiores a la especialización para prepararse cuando el negocio pasara a sus manos.

La sucesora entrevistada lleva al frente del negocio familiar por 7 años a raíz de la muerte de su predecesor padre ella ha tratado de continuar con el negocio sin cambiar al personal con el que contaba su papa haciendo cambios que resulten beneficiosos para la imagen de la empresa como son el cambio en los modelos de los cofres y ofreciendo mejores cortinajes tratando de mantener la misma calidad y buen nombre que dejo su abuelo al negocio de la familia.

#### **3.1.6.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFSERV06**

Como previamente se ha detallado la empresa de servicios es netamente familiar y cada una es manejada exclusivamente por miembros del mismo apellido para prevalecer en el tiempo eso como una de las peticiones que hizo

el abuelo y creador del negocio , la sucesora entrevistada trabaja de administradora en su propia funeraria y cuenta con ayuda de personal externo a la familia que realizan trabajos netamente operativos como son la construcción de los cofres el manejo de la carroza , el levantamiento de los cuerpos y demás referentes al giro del negocio.

#### **3.1.6.2 Plan de Sucesión EFSERV06**

El negocio fue heredado a partir de la muerte del predecesor el mismo que instruyo a su hija en el negocio familiar desde que ella salió del colegio haciéndole participe de cómo administrar el negocio sin involucrarla mucho en el proceso de negociación y trato con los deudos , ella manifestó que cuando su padre falleció y le toco llevar el negocio a ella en su primer venta de servicio no pudo evitar llorar y unirse al dolor por la pérdida del familiar al cliente que atendía ya que su padre tenía menos de 3 meses de haber fallecido y esto debido a la poca experiencia que tenía ya que su padre nunca dejo que ella administrara la empresa por completo.

#### **3.1.6.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFSERV06**

Durante la primera generación la característica principal para el fundador era que sea hombre pues el giro del negocio así lo demandaba , durante la segunda generación se ha pensado lo mismo ya que se sigue pensando que la mujer es un poco más sensible que los hombres para ofrecer este tipo de servicio sin embargo durante esta generación se creyó conveniente que los futuros sucesores estudien administración ya que eso les permitiría llevar el negocio una vez que lo hereden por otro lado tener poder de negociación y carácter a su vez ya que tratar con familias que han perdido un ser querido es algo muy delicado y se debe ser muy atinado en cada uno de los comentarios y no dejarse llevar por los sentimientos.

#### **3.1.6.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFSERV06**

La sucesión fue dada a raíz de la muerte del predecesor y la sucesora aclara que su hermano nunca mostro interés en el negocio es tanto que vive en otro país sin embargo al no existir otro posible candidato el padre decidió dejarle el negocio familiar aunque esta no estaba completamente preparada para asumirlo, sin embargo en estos 7 años ha aprendido a llevarlo de la mejor manera y enfocándose en crecer cada día buscando siempre innovar para brindar un servicio de calidad y distinguirse de la competencia.

### 3.1.6.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFSERV06

La mujer dentro de este tipo de negocio puede ser la seleccionada para llevarlo siempre que no exista un heredero varón, pues como incluso lo dicen las mujeres que actualmente están a cargo detallan lo sensible que este puede ser y lo perturbador cuando no se tiene una instrucción previa , sin embargo y haciendo a un lado los comentarios antes expuestos indican que solo es cuestión de costumbre y cuando ya pasa el tiempo el trato con los clientes y la administración se llevan con tal facilidad que no cabe la duda que este tipo de negocio puede ser igual o mejor manejado que si lo hiciera un hombre.

### 3.1.6.6 Indicadores generales EFSERV06

**Tabla 11 Indicadores Generales EFSERV06**

<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	Femenino
Cargo del predecesor	Gerente General
Edad de Retiro	No identificado
Plan de sucesión	No
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Comercial</li> <li>• Poder de Negociación</li> <li>• Carácter</li> </ul>

Influye el género en la sucesión	Si
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradoras del negocio por herencia familiar.</li> </ul>

Elaborado por: El autor

### 3.1.7 Caso 7. Nombre EFCOM07

La empresa comercial inicio sus operaciones hace 41 años cuando el fundador decidió establecer el negocio en su ciudad natal Huaquillas dedicando su actividad a la venta de productos de pesca los cuales eran muy demandados en su ciudad , tuvo 6 hijos 2 varones y 4 mujeres los cuales ayudan en el negocio familiar sin embargo para el 2005 su segundo hijo varón decidió radicar en la ciudad de Guayaquil para continuar sus estudios universitarios y sus ganas de crecer hicieron que estableciera una pequeña sucursal del negocio familiar en el sector del astillero de la ciudad en donde los productos de pesca tenían gran demanda.

Sin embargo, con el pasar de los años el hijo noto que el sector ferretero tenía gran acogida y considerando la avanzada edad del padre y fundador decidió para el 2010 cerrar el ruc con la actividad principal de pesa y abrir un nuevo dedicado al comercio de productos ferreteros quedando al frente del negocio familiar desde entonces, actualmente la empresa está bajo la razón social que constituyo el actual gerente y cuenta con un total de 12 trabajadores en Guayaquil y 6 en Huaquillas.

#### 3.1.7.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFCOM07

La empresa familiar cuenta dentro de su nómina con la participación de la familia, en Huaquillas 4 de los 6 colaboradores son las hermanas del gerente entrevistado quienes desarrollan actividades netamente administrativas y de servicio al cliente , durante la entrevista el gerente menciona que tiene 4 hijos 2

mujeres y 2 varones, las mujeres aún son menores de edad sin embargo sus hijos varones tienen ya la mayoría de edad y colaboran en su negocio, sin embargo el hijo mayor es quien más está inmerso en el negocio con su padre y está trabajando para modernizar los canales de atención con los que cuenta la empresa.

#### **3.1.7.2 Plan de Sucesión EFCOM07**

Actualmente el empresario no tiene un plan de sucesión establecido pero está entregando a su hijo mayor y posible sucesor las herramientas para que pueda manejarse dentro del negocio y que vaya ganando experiencia con los proveedores y clientes haciéndolo participe de las negociaciones que realiza así mismo el posible sucesor está aportando su experiencia con la tecnología para poder darle un plus a la empresa incursionando en el comercio electrónico e implementado nuevas herramientas informáticas para el control y supervisión de inventario.

#### **3.1.7.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFCOM07**

El empresario entrevistado indicó que para el giro del negocio es necesario que la persona que se haga cargo debe ser más que nada responsable pues el maneja las llaves de las puertas y que al entregárselas a su posible sucesor este deberá abrir el negocio todos los días en el mismo horarios ya que de esto depende que el personal cumpla con sus funciones diarias y tener habilidad de negociación ya que al vender productos ferreteros existen muchos proveedores los cuales ofrecen diferentes precios y calidad y es importante que se sepa escoger al mejor ya que los clientes esperan calidad y buen precio.

#### **3.1.7.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFCOM07**

El gerente cree que el género no influiría en nada su decisión en quién dejar el negocio familiar pues cree que si sus hijas al graduarse deciden continuar en el negocio y ella son las más capacitadas sin duda les dejaría la empresa, sin embargo, su inclinación actual es dejársela a su hijo mayor quien más que nada está demostrando interés en sucederlo en los próximos años ya que el



creo que hasta los 65 años puede llevar el negocio de la familia y luego entregarlo a su hijo.

### 3.1.7.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFCOM07

Por el giro del negocio el empresario cree que las mujeres están mejor en puestos administrativos ya que por la fuerza que deben aplicar para el trabajo operativo no están aptas para estar en bodega es así que en su empresa en Guayaquil la esposa maneja la parte de recursos humanos, y cuenta con 3 colaboradoras mujeres quienes se encargan del mostrador y recepción el resto son hombres quienes con vendedores y bodegueros.

### 3.1.7.6 Indicadores generales EFCOM07

**Tabla 12 Indicadores Generales EFCOM07**

<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	Masculino
Cargo del predecesor	Gerente General
Edad de Retiro	65
Plan de sucesión	No
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Poder de Negociación</li> </ul>
Influye el género en la sucesión	No
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja en el área administrativa.</li> <li>• Hermanas forman parte del negocio</li> <li>• Esposa apoya en tareas administrativas</li> </ul>

**Elaborado por:** El autor

### **3.1.8 Caso 8. Nombre EFSERV08**

La entrevista fue dirigida al director de una escuela particular la misma que tiene 42 años en el mercado el fundador y padre del entrevistado creó la escuela pensando en llevar la educación y la religión de la mano a todos los niños del sector sur, el hijo y actual sucesor relata que su proceso de crecimiento fue difícil, pero contó con el apoyo de su madre quien colaboraba en todos los temas administrativos y de legalización.

El actual director indica que cuando él y sus 2 hermanos cumplieron la mayoría de edad iniciaron sus estudios superiores en otras áreas distintas a la educación sin embargo su padre inculcó en ellos el amor a la enseñanza y optaron por cambiar de profesión, es así como hace 30 años los hijos manejan la escuela siendo el entrevistado el representante legal, su hermana la directora y su otro hermano como supervisor general.

Actualmente la escuela cuenta con 17 colaboradores sus instalaciones han crecido ya que según el entrevistado cuando se inició solo era un solar y actualmente ocupa casi una manzana y esto debido al compromiso que tuvieron los hijos de continuar con el legado y sueño de su padre, así mismo indica que solo él y sus hermanos se encargan de la dirección y administración de la escuela pues sus hijos y sobrinos no han mostrado interés en la educación.

#### **3.1.8.1 Participación de la familia en la empresa familiar EFSERV08**

Dentro de la empresa familiar todos los hijos del fundador tienen una participación importante una de las hijas es la directora y es quien hace frente antes los distritos y las reuniones de la asociación de profesores en los que forman parte, así mismo dentro de la escuela su otro hijo contrala la disciplina y la organización de los docentes para que se rija la educación bajo los mejores estándares y se inculque la religión a los que ellos pertenecen.

#### **3.1.8.2 Plan de Sucesión EFSERV08**

En la primera sucesión no existió un plan el cual les permitiera a los hijos continuar con el negocio familiar ,pues el padre y fundador inicio la escuela con

el fin de inculcar a los niños en la educación y en la vida cristiana pero el por problemas de salud no pudo continuar más que un año cuando ya la escuela se legalizo es así que los hijos cuando tomaron a cargo la escuela su deseo fue crecer y poder abarcar más niños para que esto les permitiera consolidarse como institución y como familia.

En vista de no existir un plan los hijos debieron hacerse cargo del negocio y cambiar sus carreras de estudio y escoger ciencias de la educación descubriendo una vez cursándola que era la carrera que les apasionaba y descubrieron así porque su padre deseaba tanto enseñar, no así la tercera generación ya que sus hijos y sobrinos no muestran un deseo igual y prefieren mantenerse al margen del negocio dejando así el proceso de sucesión pendiente ya que se corre el riesgo de que deje de ser familiar , sin embargo el entrevistado no ha pensado aun en sucesión tanto es que al consultarle cuando tienen pensado dejar el negocio en mano de su posible sucesor indico que pretendía enseñar y dirigir la escuela hasta su último suspiro.

### **3.1.8.3 Características profesionales y personales del posible sucesor EFSERV08**

El director de la unidad educativa cree que el candidato a sucederlo debe a más de tener un título en ciencias de la educación y tenga experiencia en educación primaria y secundaria por otro lado y que considera muy importante es que tenga pasión por la enseñanza ya que cree firmemente que al tenerla no solo le permitirá enseñar mejor a los estudiantes, sino que también le permitirá ser una mejor persona.

### **3.1.8.4 Influencia del género en el proceso de sucesión EFSERV08**

En el primer proceso de sucesión el género si influyo en la sucesión pues el padre creyó conveniente dejar al mando al hijo mayor y que sus otros dos hijos participaran de forma activa en la escuela, sin embargo, el actual sucesor cree que no existiría ningún problema en dejar a una mujer la escuela si es que esta siente pasión por la enseñanza y tiene la capacidad profesional y técnica para hacerlo.

### 3.1.8.5 Rol de la mujer dentro de la empresa familiar EFSERV08

Dentro del negocio de la familia la mujer ocupa un cargo muy importante ya que hace unos 5 años la única hermana funge como directora de la institución la plantilla administrativa también está formada por mujeres, así como el cincuenta por ciento de los docentes, es así que el directo cree que la mujer dentro de la institución es muy importante pues cree que ellas mantienen un orden y el equilibrio que se necesita para tratar con los estudiantes.

### 3.1.8.6 Indicadores generales EFSERV08

**Tabla 13 Indicadores generales EFSERV08**

<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Sexo del predecesor	Masculino
Sexo del sucesor(a)	Masculino
Cargo del predecesor	Representante Legal
Edad de Retiro	No especificado
Plan de sucesión	No
Características del sucesor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Docente con experiencia</li><li>• Pasión</li></ul>
Influye el género en la sucesión	No
Rol de la mujer en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Docente</li><li>• Directora</li><li>• Personal Administrativo</li></ul>

Elaborado por: El autor

## 3.2 Resultados Generales

Una vez culminadas las entrevistas se procederá a realizar un resumen de los datos más relevantes que se obtuvieron a lo largo de cada una de estas ,

se realizaran tablas de frecuencia y gráficos estadísticos que permitirán sintetizar la información para a través de estos ilustrar los resultados obtenidos y luego se realizara un análisis de acuerdo a los datos resultantes y a la interacción recibida por parte de cada entrevistado para con esto poder emitir las conclusiones más acertadas en torno al problema de investigación

### 3.2.1 Género del sucesor

Género del Sucesor	Frecuencia
<b>Femenino</b>	<b>1</b>
EF SERV06	1
<b>Masculino</b>	<b>5</b>
EF SERV02	1
EF SERV03	1
EF SERV05	1
EF SERV07	1
EF SERV08	1
<b>No Identificado</b>	<b>2</b>
EF COM01	1
EF SERV04	1
<b>Total general</b>	<b>8</b>

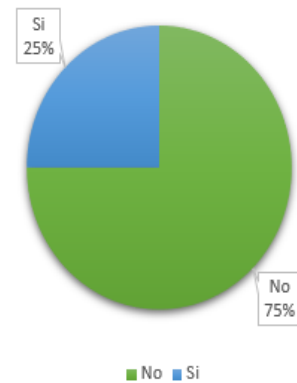


Como se puede observar de las 8 entrevistas realizadas cinco tienen seleccionados como posibles sucesores al candidato del sexo masculino mientras que dos aun no lo determinan pues según comentarios de los entrevistados no tienen pensado aun el retiro exacto y todos sus hijos tanto hombres como mujeres forman parte de la empresa y ocupan cargos gerenciales, así mismo solo una empresa tiene como sucesor a una mujer y esto es porque a la muerte del predecesor la hija fue quien lo heredo ya que su hermano no vive en el país.

### 3.2.2 Influencia del Genero

Influencia del Género	Frecuencia
<b>No</b>	<b>6</b>
EFCOM01	1
EFSERV02	1
EFSERV03	1
EFSERV04	1
EFSERV07	1
EFSERV08	1
<b>Si</b>	<b>2</b>
EFSERV05	1
EFSERV06	1
<b>Total general</b>	<b>8</b>

**Influencia del Género**

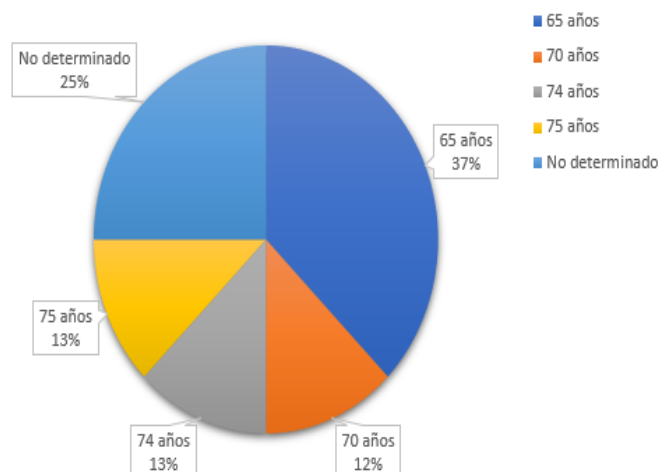


Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 75% de los entrevistados creen firmemente que el género no influye en el proceso de sucesión pues creen que las mujeres pueden desempeñar puestos gerenciales y liderar equipos con las mismas capacidades que un hombre, sin embargo, existieron dos que indicaron que si influía y esto estaba ligado al giro del negocio pues creen que una mujer tendría ciertas limitantes para poder administrarlo.

### 3.2.3 Edad de retiro

Edad de retiro	Frecuencia
<b>65</b>	<b>3</b>
EFCOM01	1
EFSERV05	1
EFSERV07	1
<b>70</b>	<b>1</b>
EFSERV02	1
<b>74</b>	<b>1</b>
EFSERV03	1
<b>75</b>	<b>1</b>
EFSERV04	1
<b>No determinado</b>	<b>2</b>
EFSERV06	1
EFSERV08	1
<b>Total general</b>	<b>8</b>

**Edad de retiro**



Los entrevistados indicaron una edad tentativa de retiro oscila entre los 65 y 75 años sin embargo y a pesar de estar delegando sus funciones al futuro

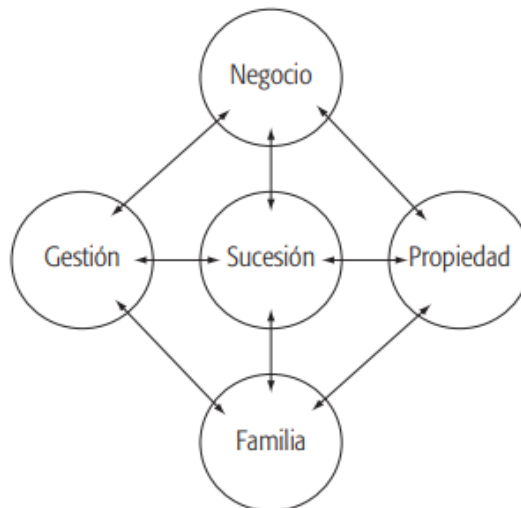
sucesor su retiro completo aun es algo que les causa nostalgia y creen que es muy complicado desligarse completamente por esto y aunque salgan de la gerencia estos aseguraron estar pendientes del funcionamiento de los negocios , así mismo dentro de las encuestas existen dos entrevistados que no dieron una edad tentativa de retiro y esto se debe a que no han pensado ni piensan aun en dejar su negocio pues no existen familiares interesados o simplemente quieren manejarlo hasta su último suspiro como lo interpreto el ultimo gerente entrevistado.

### **3.2.4 Relación entre género del fundador y del sucesor**

Las entrevistas realizadas no pudieron establecer si directamente el género del fundador influye en la elección del sucesor ya que las empresas que nos dieron la apertura los fundadores y sucesores eran de sexo masculino y la única cuyo sucesor era de sexo femenino no había sido elegida formalmente por el fundador sino que ella se forma particular decidió continuar con el negocio de la familia , sin embargo se puede destacar que los entrevistados hicieron notar que sus hijos varones son los más idóneos para continuar el negocio, aunque existe una lucha constante para que las mujeres sean consideradas al mismo nivel que los hombres tanto es sus capacidades profesionales aún sigue existiendo rechazo a entregarles cargos claves dentro del negocio familiar , cabe mencionar que si participan en el negocio de en áreas administrativas pues se destaca en ellas su organización y control.

### **3.2.5 Modelo de sucesión aplicado en las Pymes de Guayaquil**

El modelo aplicado en las Pymes de Guayaquil guarda relación con el sugerido por Amat Salas en el 2002 donde subdivide a la empresa en negocio y gestión haciendo referencia a que este tipo de empresas tienen perspectivas estratégicas para ser competitivos en el mercado y que se cuenta con varios recursos para llevar a cabo las estrategias planteadas.



**Fuente:** Amat S. (2002)

Por otro lado pudo evidenciar que todas las empresas entrevistadas son conscientes que la sucesión debe darse para que el negocio continúe en el mercado y pase a la siguiente generación por ello su sucesión está dada por la delegación de funciones es así que existe dentro del modelo aplicado mas no se realiza formalmente así mismo se pudo notar que las pymes prefieren seguir este proceso pues muchas veces por temas de cultura no admiten opiniones de personas ajenas al negocio familiar y de manera informal realizan la sucesión que según las estadísticas termina siendo muchas veces el fin de la empresa familiar pues los sucesores terminan no siendo suficientemente preparados y terminando con el negocio en su generación.

### 3.2.6 Aspectos familiares y empresariales en las Pymes de Guayaquil

Como se pudo notar en el cuadro de indicadores de cada entrevista realizada actualmente los fundadores piensan más allá de los sentimientos de afecto o apego que pueda tener hacia el posible sucesor y es así que creen que a más de tener personalidad y conocer del negocio es también fundamental que esté preparado profesionalmente para liderarlo es así que en su mayoría destacaron las siguientes características que debía poseer para poder liderar el negocio:

- Comunicación
- Liderazgo



- Ética
- Profesional en áreas claves del negocio

Así mismo se destaca que en las empresas entrevistadas prefieren tener a personas del círculo familiar en el negocio y ocupando cargos gerenciales o liderando grupo dentro de la empresa es así que el poder está centrado en la familia por ello la parte de la empresa es decir los colaboradores no tienen oportunidades de crecimiento o promoción.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo del presente trabajo de investigación se comprobó que las empresas familiares son un pilar fundamental dentro de la economía del País pues el emprendimiento de muchos hombres y mujeres son capaces de generar empleo y con esto el desarrollo económico y social de las familias a las que los ofrecen, es tanto así que muchas empresas a las que se les direccionó las entrevistas cuentan con personal que ha estado laborando desde el inicio y han crecido a medida que la empresa lo hace.

Respecto al objetivo general de la presente investigación se evidencio que el género no guarda relación en el proceso sucesión en las pymes de Guayaquil, ya que en los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los gerentes, se resaltó que el género no es relevante sino las características personales y profesionales que tenga el sucesor, claro que en los casos estudiados los candidatos a suceder el negocio de la familia son de sexo masculino existiendo candidatas del otro sexo.

Al analizar a través de las entrevistas por qué en su mayoría el sucesor del negocio familiar es de sexo masculino se comprobó que los predecesores preparan e involucran a los hijos varones desde muy jóvenes en el negocio , y los acompañan en el proceso de aprendizaje ya que según sus expresiones se sienten más cómodos tratando con ellos mientras que las hijas les permiten

que desarrollen sus habilidades en empresas ajenas a la de la familia o cuentan con ellas en áreas administrativas dentro del negocio y las apoyan en la decisión de formar o no parte de la empresa.

Con la información recogida a través de las entrevistas realizadas y el estudio de la presente investigación se puede concluir que las empresas familiares pymes en Guayaquil aplican el modelo de los 5 círculos propuestos por Amat Salas (2004) ya que están conformadas desde su creación en dimensiones tales como la propiedad, la empresa, la familia, la gestión y la sucesión y que al estar interrelacionadas tienen mayor complejidad en su administración pues se notó que al estar la familia involucrada los problemas surgen y les es muy difícil separarlos del negocio, aunque no se demostró que este modelo influía en el proceso de sucesión si podría traer consecuencias como continuidad del negocio familiar.

Es importante destacar que la mayoría de los entrevistados creen que el liderazgo y la comunicación son atributos requeridos para el candidato a sucesor del negocio haciendo hincapié que es lo que les permitiría estar al frente del negocio y de la familia pues deben mantener un equilibrio en ambos así mismo la preparación técnica y profesional que deben tener según el giro del negocio es muy importante ya que la mayoría de las empresas entrevistadas requerían de cierta especialización por ello destacaron que el candidato mejor calificado sería el seleccionado.

Si bien es cierto los resultados obtenidos muestra que el género no influye en el proceso de sucesión en las empresas familiares Pymes de la ciudad de Guayaquil es importante destacar que a través de las entrevistas y la de interacción que se tuvo con los empresarios se pudo notar que al preguntarles si el género influiría en su decisión respondieron con firme y rotundo no, pero al consultarles porque sus hijas no fueron las elegidas simplemente las llenaron de atributos y resaltaron su organización y responsabilidad para con la empresa sin responder por qué no son las elegidas.

Es muy común actualmente escuchar acerca de la lucha que ha librado la mujer para situarse en el mismo lugar que el hombre, sin embargo todo esto en teoría es aceptando mas no en la práctica porque aún persiste la resistencia a creer completamente en sus capacidades esto puede estar ligado a la cultura pues es muy difícil abrirse a cambios y aceptarlas esto es lo que pasa en las

empresas familiares en Guayaquil ya que al no existir un proceso de sucesión programado y organizado todo se lo realiza de forma tan informal y esto sugiere que todos los hijos participen en el negocio pero es el hijo varón quien resulta elegido para que lo dirija y es así como se lo demostró en el presente estudio.

## **RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos no pretenden generalizar a todas las empresas categorizadas como familiares sino más bien ofrecer una perspectiva empírica que amplíe la información teórica que se tiene en torno a este tipo de empresas, por lo cual se sugiere realizar el estudio con mayor número de casos para así poder determinar con exactitud cuál es motivo por el que la mujer no siempre es la elegida para gerenciar el negocio familiar.

Por otro lado, se recomienda para futuras investigaciones analizar los planes de sucesión y como lo aplican las empresas familiares pymes en la ciudad de Guayaquil ya que a través de los datos recogidos solo se pudo determinar que el plan que se sigue en las empresas no lleva un formalismo y orden simplemente se supone la sucesión a partir de la delegación de funciones.

Así mismo se recomienda realizar un estudio el cual este enfocado en determinar la preparación que reciben los candidatos a suceder el negocio familiar, el proceso de aprendizaje y el acompañamiento que tiene por parte del predecesor en todos los aspectos relevantes a considerar para poder administrar y liderar el negocio familiar.

Por último, el autor sugiere se estudie a aquellas empresas que actualmente son familiares pero que por falta de sucesores dentro del núcleo familiar se ven obligadas a cambiar su clasificación y volverse no familiar es así como dentro

del presente estudio dos empresas manifestaron que no existían sucesores elegibles dentro de la familia y que optarían por candidatos externos al negocio y la familia solo formarían parte del paquete accionario esto con el fin de no desaparecer la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, A. M., & U, A. C. P. (2010). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *CICAG*, 7(2), 81-87.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición.* Fidas G. Arias Odón.
- Cabanilla, M. (s. f.). *El género en la dirección de la empresa familiar: Designación por acto voluntario o deliberado.: Caso empresas familiares ecuatorianas.* 277.
- Camino Mogro, S., & Bermudez, N. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica.* 2, 46-72.
- Contreras, Y. S., Díaz, F. M. R., Tamez, L. L. G., & Martínez, D. G. J. (2016). *EL LIDERAZGO A PARTIR DEL PROCESO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA.* 4(6), 12.

- Cuervo, Á. A. V. (2007). *Familia y Desarrollo: Intervenciones en terapia familiar*. Editorial El Manual Moderno.
- Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica S.A.
- El 'boom' del cacao ecuatoriano (1870-1925)*. (s. f.). El Comercio. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/boom-cacao-ecuatoriano-colonia-economia.html>
- Estallo, M. de los Á. G., & Fuente, F. G. de la. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.
- Estudios Sectoriales – SUPERCIAS*. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>
- Ferré, M. G. i, & Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: Preguntas y respuestas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113-113.
- Gallo, M. Á., Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, & Servei d'Estudis. (1998). *La Sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicio de Estudios.
- García Rodríguez, A. O. (2015). *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión* [Masters, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/9662/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

- Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como Planificar Para la Continuidad*. Ediciones Granica S.A.
- Martínez, G. V., Ochoa, M. P. B., Mora, F. V., Aguilar, J. B., & Omaña, J. A. (s. f.). *EMPRESAS FAMILIARES*: 224.
- Métodos de Investigación—Concepto, función y ejemplos*. (s. f.). Recuperado 26 de septiembre de 2020, de <https://concepto.de/metodos-de-investigacion/>
- OMS | Género*. (s. f.). WHO; World Health Organization. Recuperado 20 de mayo de 2020, de <http://www.who.int/topics/gender/es/>
- Pascual García, C. (2013). *Empresa familiar: Mujer y sucesión*. <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/9363>
- Pascual García, C., Molina Sánchez, H., & Ramírez Sobrino, J. N. (2011). *La influencia del modelo de sucesión en el género del sucesor*. <https://idus.us.es/handle/11441/39684>
- Pere, E. C., & Pasola, J. V. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. Univ. Politèc. de Catalunya.
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2017). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 81, 149. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Revista Industrias abril 2018—Especial empresas familiares by Cámara de Industrias de Guayaquil—Issuu*. (s. f.). Recuperado 23 de abril de 2020, de [https://issuu.com/industrias/docs/revista\\_industrias\\_abril\\_2018\\_espec](https://issuu.com/industrias/docs/revista_industrias_abril_2018_espec)
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿si o no?* Instituto Internacional Bravo Murillo EFCA.

- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Revista ESPACIOS*, 38(11).  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n11/17381125.html>
- Thurman, P. W., & Nason, R. S. (2016). *Father-Daughter Succession in Family Business: A Cross-Cultural Perspective*. CRC Press.
- Torres, F. C., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194.
- Universidad Nacional de Colombia, Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Universidad Nacional de Colombia, Montoya Monsalve, J. N., & Universidad Nacional de Colombia. (2016). Family business: Concepts and models for analysis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, NA(41), 116-149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Vargas, Z., Milena, S., García, V., & Wilhelm, A. (s. f.). *Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional*. 11.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma.





## ANEXOS

### Anexo 1 MATRIZ AUXILIAR DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
<p>•Las empresas familiares son susceptibles a cambios generacionales estudios demuestran 1 de cada 3 EF logran sobrevivir a un traspaso generacional en Ecuador por ejemplo solo el 47,9% es manejado por el fundador de la compañía el 39% por la segunda generación 11.5% por la tercera y solo el 1.6% han logrado sobrevivir a la cuarta generación es decir que a medida que se pasa a la siguiente generación las empresas tienden a desaparecer.</p> <p>•En Ecuador solo el 2% de las empresas cuenta con un plan de sucesión es decir las empresas familiares no planifican el cambio generacional con anticipación creando con esto una sucesión no planificada con riesgo a fracasar.</p> <p>•El llamado a sucesor del negocio no siempre esta visto como el más capacitado y comprometido sino más bien este ligado a un tema cultural el cual se ha visto inmerso por muchos años como es el genero del sucesor y es que actualmente tanto hombres como mujeres tiene las mismas habilidades, capacidades y experiencia para dirigir un negocio sea familiar o no.</p>	¿De qué manera influye el género en el proceso de sucesión en las empresas familiares MiPymes en la ciudad de Guayaquil?	Determinar cómo influye el género en el proceso de sucesión en la empresa familiares MiPymes en la ciudad de Guayaquil.	SUCESIÓN	GÉNERO
	<b>SISTEMATIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		
	1.¿Es el género del fundador un determinante para la elección del sucesor o sucesora?	1.Investigar si el género del fundador es relevante al momento de decidir quién es el sucesor o sucesora.		
	2.¿Las empresas familiares MiPymes en Guayaquil consideran necesario un plan de sucesión	2,Analizar si las empresas familiares MiPymes aplican o desean aplicar modelos de sucesión.		
3.¿Los miembros de la familia forman parte del personal que labora en la empresa?	3.Levantar información que permita determinar cuantos miembros de la familia laboran en la empresa y sus cargos			

## Anexo 2

### ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS DE LA INVESTIGACION

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>APORTE A LA INVESTIGACIÓN</b>
Mc Givern	1989	Los modelos de tiempo hacen referencia a la evolución o progreso de la EF en función al tiempo y a los cambios progresivos
DUMAS	1989	Consideracion de la hija mujer en el proceso de sucesion
Handler	1994	Conceptos relevantes y aceptados para la definicion de le Empresa Familiar EF
Tagiuri y Davis	1996	Explica la teoría de ciclo evolutivo de las empresas familiares
Belausteguigoitia	2004	Equilibrio entre la empresa familia y propiedad
Cabamilla	2018	El género en la dirección de la empresa familiar: designación por acto voluntario o deliberado.: caso empresas familiares ecuatorianas

### Anexo 3

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLE

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	DEFINICIÓN TEORICA	OBJETIVO QUÉ ES LO BUSCA	ITEMS O PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	FUENTE	TECNICA	INSTRUMENTO	TIPO DATO	PERIODO DE RECUPERACION
SUCESION	GENERO	Formacion del Sucesor(a)	Formacion Academica	Conocimientos adquiridos para desempeñar una funcion en el ambito profesional	Eleccion del candadato mejor preparado academicamente para ocupar el puesto de sucesor	Numero de candidatos que poseen titulo profesional	Primaria	Estadistica	Base de datos	Cuantitativo	Anual
			Experiencia Laboral	Conocimientos y aptitudes adquiridas tras realizar una actividad profesional en un tiempo determinado	Experiencia profesional previo a ocupar el cargo de sucesor	Numero de candidatos con mayor experiencia laboral	Primaria	Estadistica	Base de datos	Cuantitativo	Anual
		Estilo de Liderazgo	Gestion del Fundador	El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas	Que el sucesor maneje un estilo de liderazgo el cual no implique cambios drasticos en la organización	Nivel de aceptacion del estilo de liderazgo implementado	Primaria	Estadistica	Base de datos	Cualitativo	Anual
		Relevo Generacional	Definicion de perfiles	Eleccion del candidato con el perfil profesional mas idoneo a ocupar el cargo	Definir adecuadamente las capacidades y habilidades del sucesor	Cantidad de posibles sucesores	Primaria	Estadistica	Base de datos	Cuantitativo	Anual
			Proceso Sucesorio	Preparacion de un plan que permita seleccionar el candidato (a) a desempeñar la funcion del sucesor	Continuidad del negocio familiar	Generacion en la que se encuentra	Primaria	Documental	Lista de cotejo	Cuantitativo	Anual
		EMPRESA FAMILIAR	Crecimiento	Rentabilidad	Es importangte que este proyectada al largo plazo para garantizar la continuidad	Permanencia en el mercado	Años de constitucion	Secundaria	Documental	Lista de cotejo	Cuantitativo
	Activos			Las empresas familiares deben principalmente priorizar la inversion en activos	Crecimiento del negocio	Posicion en el mercado local	Secundaria	Documental	Lista de cotejo	Cuantitativo	Anual
	Concentracion Familiar		Dominio de la familia	Los familiares podran decidir si desean o no participar en la empresa familiar	Garantizar que el familiar se comprometa con el negocio	Porcentaje de familiares que forman la nomina de la empresa	Primaria	Estadistica	Base de datos	Cuantitativo	Anual
			Dominio de la empresa	Es conveniente guiar la empresa a la innovacion e impedir la influencia de la tradicion familiar	Preparar a la empresa para los nuevos cambios	Porcentaje tecnologico implmentado	Primaria	Estadistica	Base de datos	Cuantitativo	Anual
	Endeudamiento		Pasivos	Es un factor clave para el crecimiento de la empresa , es a traves del endeudamiento que se puede hacer funcionar sus operación	Crecer y ayudar a crecer a nuevas empresas familiares (Porveedores)	Porcentaje de los pasivos	Secundaria	Documental	Lista de cotejo	Cuantitativo	Anual

## ANEXO 4

### Entrevista a empresario de la Empresa Familiar

**Nombre:**

**Edad:**

**Cargo en la empresa:**

1. ¿Cuál fue el motivo de fundación de la empresa? Detalle sus inicios
2. ¿Su familia está comprometida e involucrada en el negocio familiar  
¿Podría detallar cargos?
3. ¿Cuántos años lleva al frente de la empresa?
4. ¿Cuántos descendientes tiene? ¿Indique el sexo?
5. ¿En caso de haber pensado en sucesión quien debería ser su sucesor y por qué?
6. ¿Cuenta con un plan de sucesión para su retiro? ¿Podría detallar en qué etapa se encuentra?
7. ¿Cuáles son los atributos personales y profesionales que debe tener el candidato a suceder el negocio familiar?
8. ¿Tiene establecida la edad en que se retirará de la empresa ¿Podría detallar y explicar por qué?
9. ¿Considera que el género del posible sucesor influiría en la decisión al momento de la selección?
10. ¿Cuál es el rol de la mujer dentro del negocio familiar?