



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN MARKETING

PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE
CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

TEMA: ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO Y
SU INCIDENCIA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES EN EL CANTÓN MILAGRO-ECUADOR.

AUTORES:

MONCAYO GÓMEZ ADRIANA CAROLINA

ORTIZ ORTIZ THALÍA LILIBETH

ACOMPAÑANTE:

EC. ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA, MAE

MILAGRO, MAYO 2018

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

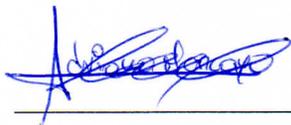
Presente.

Nosotras, **Moncayo Gómez Adriana Carolina** y **Ortiz Ortiz Thalía Lilibeth** en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Temática **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO Y SU INCIDENCIA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CANTÓN MILAGRO-ECUADOR** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

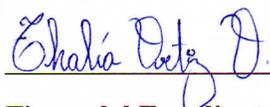
Milagro, a los 17 días del mes de Mayo del 2018



Firma del Estudiante

Nombre del Estudiante: Moncayo
Gómez Adriana Carolina

CI: 0940365810



Firma del Estudiante

Nombre del Estudiante: Ortiz Ortiz
Thalía Lilibeth

CI: 0940354947

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, **Romero Cárdenas Erika Jadira** en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por las estudiantes Ortiz Ortiz Thalía Lilibeth y Moncayo Gómez Adriana Carolina, cuyo título es: **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO Y SU INCIDENCIA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CANTÓN MILAGRO-ECUADOR**, que aporta a la Línea de Investigación **Modelos de Desarrollo Local Ajustados a Los Enfoques de La Economía Popular y Solidaria; y Sostenibilidad** previo a la obtención del Grado de **Ingeniería en Marketing**; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 17 días del mes de mayo del 2018.



Romero Cárdenas Erika Jadira

Tutor

C.I.: 091657706-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Javier Antonio Benítez Astudillo, MBA.

Ing. María Auxiliadora Campuzano Rodríguez, Mae.

Ec. Erika Jadira Romero Cárdenas, Mae.

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **INGENIERÍA EN MARKETING** presentado por el /la señor (a/ita) **MONCAYO GÓMEZ ADRIANA CAROLINA**.

Con el título: **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO Y SU INCIDENCIA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CANTÓN MILAGRO-ECUADOR.**

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental [] 80

Defensa oral [] 20

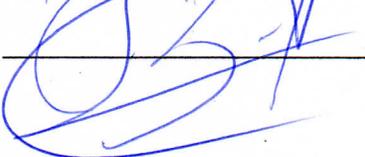
Total [] 100

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado)

Aprobado

Fecha: 17 de Mayo de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	ROMERO CÁRDENAS ERIKA JADIRA	
Secretario /a	CAMPUZANO RODRIGUEZ MARIA AUXILIADORA	
Integrante	BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO	

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por su apoyo permanente durante todo este trayecto. A sus consejos diarios que han sido de gran ayuda para alcanzar una de mis metas planteadas. Y a todas mis amistades por su ayuda incondicional.

THALÍA LILIBETH ORTIZ ORTIZ

El presente proyecto está dedicado a mi familia por motivarme día a día para culminar mi carrera profesional.

A mis padres Nelson Moncayo Santos y Beyruth Gómez Avilés, por ayudarme con sus buenos consejos, aquellos que me fueron formando como una mujer de bien y me han enseñado hacer responsable en cada meta que me eh propuesto.

Y en especial a mi esposo Paolo Lata Aguilar por brindarme su ayuda incondicional, compartiendo sus conocimientos y ser mi fuente de motivación para luchar por un futuro mejor.

ADRIANA CAROLINA MONCAYO GÓMEZ

AGRADECIMIENTO

A mis padres por creer en mí y permitir que cumpla cada una de mis metas, a mi hermana por su apoyo constante y sus sabios consejos que han logrado ser de gran ayuda, para culminar con éxito mi carrera universitaria. A mi compañera y amiga Adriana Moncayo por su esfuerzo y apoyo incondicional. A mi tutora Ec. Erika Romero, por su motivación y sabiduría, para realizar un trabajo de calidad.

THALÍA LILIBETH ORTIZ ORTIZ

Agradezco a Dios por darme la firmeza de poder culminar con éxito mi carrera profesional, y poder compartir con mi familia este gran logro ya que han sido un pilar fundamental para lograr mi meta.

A mi compañera de proyecto Thalía Ortiz por los momentos compartidos durante esta etapa, por su paciencia y dedicación.

A mi tutora Ec. Erika Romero por aportar con sus conocimientos y experiencia, aquellos que me han permitido desarrollar con éxito el proyecto final.

ADRIANA CAROLINA MONCAYO GÓMEZ

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
Planteamiento del problema.....	5
1.1. Objetivos	7
1.1.1. Objetivo General	7
1.1.2. Objetivos Específicos.....	8
1.2. Justificación de la Investigación	8
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Marco Referencial.....	11
2.3. Bases Teóricas.....	12
2.3.1. La empresa	12
2.3.2. La empresa familiar.....	12
2.3.3. Modelos de gestión de empresas familiares.....	13
2.3.4. La empresa familiar en el Ecuador.....	18
2.3.5. La empresa familiar en Milagro	18
2.3.6. Teorías sobre el éxito o fracaso en las empresas.....	19
2.3.6.1. <i>Teoría de Porter</i>	19
2.3.6.2. <i>Ventajas en costes</i>	20
2.3.6.3. <i>Ventajas por diferenciación</i>	20
2.3.6.4. <i>Teoría de recursos y capacidades</i>	20
2.3.7. Teorías sobre el cambio generacional en las empresas	21

2.3.7.1.	<i>La Teoría de la Agencia</i>	21
2.3.8.	La administración	22
2.3.9.	El cambio generacional	23
2.3.10.	Factores de éxito en la sucesión	24
2.3.11.	Problemas e inconvenientes en el cambio generacional.....	25
2.4.	Marco conceptual	25
3.	METODOLOGÍA	27
3.1.	Tipo y diseño de investigación.....	27
3.2.	Población y muestra	28
3.2.1.	Características	28
3.2.2.	Delimitación.....	28
3.3.	Hipótesis.....	29
3.3.1.	Hipótesis general	29
3.3.2.	Hipótesis particulares	29
3.4.	Declaración de variables	29
3.4.1.	Variable dependiente.....	29
3.4.2.	Variable independiente.....	29
4.	DESARROLLO DEL TEMA	30
4.1.	Resultados de la encuesta	30
4.2.	Verificación de la Hipótesis	42
4.2.1.	Comprobación de la Hipótesis General formulada mediante modelo lógico.....	42
4.2.2.	Comprobación de la Hipótesis Particular 1 formulada mediante modelo lógico.....	44
4.2.3.	Comprobación de la Hipótesis Particular 2 formulada mediante modelo lógico.....	46
4.2.4.	Comprobación de la Hipótesis Particular 3 formulada mediante modelo lógico.....	48
5.	CONCLUSIONES	50
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	51
7.	ANEXOS.....	57
	Anexo No. 1, Operacionalización de las variables.....	57
	Anexo No. 2, Formato de encuesta	59
	Anexo No. 3, Evidencias Fotográficas.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Superposición de los sistemas de empresa y la familia basados en el modelo conceptual.....	13
Figura 2 Modelo Sistemático de la gestión de una empresa familiar.....	15
Figura 3 Modelo de los tres círculos	15
Figura 4 Modelo de los cinco círculos.	17
Figura 5 Resultados encuesta. Pregunta 1	31
Figura 6 Resultados encuesta. Pregunta 2	32
Figura 7 Resultados encuesta. Pregunta 3	34
Figura 8 Resultados encuesta. Pregunta 4	35
Figura 9 Resultados encuesta. Pregunta 5	37
Figura 10 Resultados encuesta. Pregunta 6	38
Figura 11 Resultados encuesta. Pregunta 7	40
Figura 12 Resultados encuesta. Pregunta 8	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados Encuesta. Pregunta 1	30
Tabla 2 Resultados Encuesta. Pregunta 2	32
Tabla 3 Resultados Encuesta. Pregunta 3	33
Tabla 4 Resultados Encuesta. Pregunta 4	35
Tabla 5 Resultados Encuesta. Pregunta 5	36
Tabla 6 Resultados Encuesta. Pregunta 6	38
Tabla 7 Resultados Encuesta. Pregunta 7	39
Tabla 8 Resultados Encuesta. Pregunta 8	41
Tabla 9 Resultados test de chi cuadrado, factores de éxito y fracaso.....	43
Tabla 10 Resultados test de chi cuadrado, relación factores políticos y sociales, gestiones de contingencia	45
Tabla 11 Resultados test de chi cuadrado, relación entre planeación estratégica y modelo de selección de personal	47
Tabla 12 Resultados test de chi cuadrado, relación entre modelos de gestión y factores relevantes para la sucesión	49
Tabla 13 Operacionalización de las variables	57

RESUMEN

Las empresas familiares son consideradas la forma más antigua de hacer negocio en todo el mundo, las situaciones políticas y culturales internas o externas que afectan ya sea positiva o negativamente al ámbito empresarial no excluye a las empresas familiares.

Es evidente que el principal problema al que se atiene este modelo de negocio es el cómo garantizar una correcta sucesión. La presente investigación tiene como meta relacionar los principales factores que contribuyen a que el relevo generacional se dé de manera exitosa en una empresa familiar, el estudio fue realizado en el cantón Milagro de la provincia del Guayas, se tomó como referencia los negocios considerados en la categoría de negocios familiares.

En apartado teórico de la investigación se definen y analizan diferentes teorías y modelos dirigidas al estudio de factores de éxito, fracaso y el proceso de sucesión, esto con la finalidad de entender de mejor manera ciertos términos y aspectos relacionados al tema propuesto.

Cómo herramienta de investigación se aplicó una encuesta a los empresarios mencionados, se analizaron y tabularon los datos emitidos, y para complementar este análisis se optó por realizar el análisis del chi cuadrado para verificar y validar la hipótesis propuesta.

Palabras clave: Empresa Familiar, sucesión, estrategias, factores de riesgo y fracaso

ABSTRACT

The family enterprises are considered to be the most ancient way of doing business in the whole world, the political and cultural internal or external situations that they affect already be positive or negatively to the managerial area it does not exclude to the family enterprises.

It is clear that the main problem that this business model adheres to is how to ensure correct succession. The aim of this research is to relate the main factors that contribute to the successful generation of a family business, the study was carried out in the Milagro canton of the province of Guayas, was taken as reference the Businesses considered in the family business category.

In the theoretical section of the investigation are defined and analyzed different theories and models directed to the study of factors of success, failure and the process of succession, this in order to better understand certain terms and aspects related to the topic proposed.

How research tool a survey was applied to the aforementioned entrepreneurs analyzed and tabulated the data emitted, and to complement this analysis was decided to perform the analysis of Chi Square to verify and validate the hypothesis proposed.

Key words: Family Business, succession, strategies, risk factors and failure.

INTRODUCCIÓN

La familia es un órgano importante de la sociedad contemporánea, con el paso de los años se ha consolidado como una institución fuerte mediante el desarrollo de la vida social de los seres humanos.

Los negocios o empresas familiares se pueden definir como organizaciones comerciales en la que las decisiones son tomadas o influenciadas por los miembros de una familia, los mismos que resultan dueños de dicha empresa. Este modelo de negocio son cada vez más importantes, ya sea tanto a nivel económico como social, tanto así que se han convertido en motores mercantiles en diferentes sectores, en Ecuador y más concretamente en el cantón Milagro y alrededores es común ver este tipo de empresas en el área agrícola y textil.

Bajo este sentido se infiere en que las generaciones venideras de cada familia se harán cargo de la empresa, asumiendo sus funciones siempre con un compromiso de carácter emocional lo que la distingue de otras organizaciones. Autores consideran que la empresa familiar se divide en tres subsistemas como Propiedad, Familia y Empresa, a diferencia de otras empresas que solo constan de dos elementos, Propiedad y Empresa.

El objetivo de todo empresario familiar es ceder su empresa a su descendencia, sin embargo existen una serie de diferentes factores de éxito que pueden presentar un valor agregado para la empresa familiar de la misma manera se pueden presentar factores negativos o conflictos respecto a la comunidad de la empresa familiar con respecto a la continuidad cuando se parte de una visión familiar. Esto implica que dicho negocios presenten la necesidad de contar con sistemas de gestión eficientes, un reglamento interno definido que permita un sostener un proceso de toma de decisiones funcional, basados en

mecanismos de comunicación óptimos que garanticen la agilidad para competir y superar todos los inconvenientes que la naturaleza de la empresa presente.

Se pretende realizar una investigación para determinar los principales factores tanto de éxito como de fracaso que puedan influenciar en el cambio generacional de un negocio familiar, para la realización de este estudio se toma como base diferentes empresas familiares de diferentes tamaños y generaciones, las mismas que ejercen sus actividades comerciales en el cantón Milagro, provincia del Guayas

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

Las empresas familiares a nivel mundial, han sido el motor principal para el desarrollo de la economía. En la actualidad, se forman estudiantes principalmente para administrar y dirigir organizaciones de distintos sectores; sin embargo, no existe una formación específica en Instituciones educativas a nivel universitario hacia empresas familiares, tanto en economías desarrolladas como en economías emergentes. (Fernandez, 2013, p. 127).

En países como España, este tipo de negocios han alcanzado éxito no sólo a nivel local sino también en el plano internacional, tal como refleja el estudio realizado por el Family Business Magazine, quién publicó un listado de las 250 empresas familiares más representativas; por España en primer lugar se encuentra el banco Santander que fundado 1857 y gestionado por la familia Botín desde entonces se ha convertido en la primera entidad bancaria de dicho país.

En Latinoamérica no ha existido una proliferación constante de este modelo de negocio; tanto así que ninguna empresa familiar de esta región entra en el listado; a pesar de que se ha visto un incremento en los últimos años en la sucesión y constancia de las empresas familiares, por lo que es conocido que en su mayoría no llegan ni a su segunda generación

En Ecuador la mayoría de las pequeñas y medianas empresas son familiares, sin embargo la mayoría de ellas no logran consolidarse y perecen; son pocas las empresas que han logrado mantenerse y hacerse un lugar en el mercado. Según diario el Telégrafo las principales empresas familiares que forman parte de los grandes grupos económicos de Ecuador son Familia Noboa Pontón, Álvaro e Isabel Noboa se han mantenido a la cabeza con empresas como Grupo Nobis, o la exportadora Bananera Noboa; la familia Wright con la Corporación Favorita o la familia Czarninski con la corporación El Rosado.

Según Icaza & Yance (2015), en su tesis de grado expresan:

En la provincia del Guayas, Milagro es una de las ciudades con mayor incremento en cuanto a progreso, esto gracias a sus actividades comerciales e industriales sobre todo en cuestiones de producción agrícola; una de las principales Industrias que destacan en este cantón es el Ingenio Azucarero Valdez, que goza de una muy buena posición en el mercado nacional e internacional en la producción de azúcar y derivados.

Como expresa el autor una de las principales actividades económicas que siguen las empresas familiares del cantón Milagro es la agricultura, un claro ejemplo de esto es la empresa Azucarera Valdez.

Uno de los principales problemas que desde siempre han presentado los negocios familiares es precisamente el hecho de realizar una correcta sucesión de la empresa, garantizado la perpetuidad y crecimiento de la misma.

Si bien un negocio familiar se enfrenta a los mismos factores negativos que cualquier otra empresa ya sea crisis de adaptación al entorno, poco crecimiento, competencia desleal, entre otras cosas; se ven afectadas de forma más común por problemas de sucesión. Es así que diferentes estudios demuestran que pocas empresas familiares consiguen llegar incluso a su segunda generación y otras ni siquiera logran sobrevivir a su fundador.

Por su propia naturaleza, una empresa familiar se ve inmersa en la resolución de diferentes inconveniente que le son únicos como la separación de la relación filial y la de los negocios, mantener las relaciones laborales y la comunicación efectiva en la segunda y siguientes generaciones, el mal manejo de estos procesos ocasiona que no exista una correcta o ninguna planificación de la sucesión y repartición accionaria.

La comunicación se presenta como el factor recurrente para atenuar los efectos adversos de la relación empresa-familia y se pueda garantizar la continuidad y crecimiento de la misma; al no prevalecer una comunicación efectiva se presentan falencias en el

funcionamiento del negocio familiar debido principalmente a la confusión entre el flujo empresarial y los intereses familiares; los asuntos fiscales, derivados de diferentes impuestos ligados al patrimonio sobre herencias a los que se enfrentan las empresas al momento del cambio generacional es otro aspecto que puede interferir de manera negativa en la sucesión.

Otro factor negativo a considerar, es la falta de interés por parte de las generaciones jóvenes en continuar con el modelo de negocio de sus antecesores, esto debido a las tendencias actuales o conflictos familiares.

De manera general en el entorno estructural de una empresa la falta de organización interna es un problema que genera graves inconvenientes, esto es provocado debido a la ausencia o mala definición de normas o manuales de funciones, el no llevar una correcta administración del tiempo repercute en una falta de fluidez en los procesos y tareas, y al desconocer la labor que cada uno debe realizar se pueden generar conflictos entre los empleados y en el caso de los negocios familiares entre los miembros de la familia.

La ausencia de estrategias o planes de mercadeo generan que la publicidad de la empresa sea poco efectiva, en una empresa familiar es importante no solamente dar a conocer el servicio o producto ofrecido, sino demostrar y cuidar de la reputación del entorno familiar.

1.1.Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Evaluar como los principales factores de éxito y fracaso influyen en el cambio generacional en los negocios familiares del cantón Milagro mediante un análisis que permita determinar los procesos adecuados para una correcta sucesión.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar de qué manera los principales elementos políticos y sociales influyen en el proceso del cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.
- Analizar como los diferentes factores afectan a la planificación en la sucesión de las empresas familiares.
- Determinar que modelos inciden positivamente el cambio generacional de los negocios del cantón Milagro.

1.2. Justificación de la Investigación

Se considera que las empresas familiares son las predominantes en América latina; es común pensar que este tipo de negocio está compuesto por pequeñas organizaciones comerciales con bajo nivel de tecnología, recursos y medios administrativos.

Los problemas a los que estas empresas se enfrentan son muy comunes, los más frecuentes son las gerencias no profesionales, rivalidad de generaciones, nepotismo, tradicionalismos, empleados sin funciones definidas. Motivos que justifican una investigación profunda a la problemática del sector. (Pardo Granizo, 2013, p. 6)

Desde el punto de vista económico, los negocios familiares se encuentran considerados entre los más importantes contribuyentes a la generación de riqueza, fomento de empleo y el desarrollo de nuevas plazas de trabajo, es por eso que el presente estudio servirá de apoyo a la pequeña y mediana empresa familiar que se aventuran en este modelo de negocio y a las personas que trabajan en ella, de manera subjetiva a los fundadores, ya que se abordan temas relevantes que aportarán en gran medida a prever una planificación adecuada para la correcta sucesión de sus funciones.

En el aspecto empresarial, es importante analizar los factores que influyen de manera positiva en el cambio generacional de una empresa familiar, así como las posibles

circunstancias adversas y motivos por los que las nuevas generaciones no se vean interesadas en abordar y continuar al frente del negocio familiar; de manera que se pueda identificar claramente los riesgos elaborando planes de acción efectivos.

Partiendo de estas premisas se prevé que se vean beneficiadas diversas partes de la sociedad, ya que al identificar los factores de éxito y fracaso de una empresa familiar, una pequeña empresa podría llevar a cabo el análisis de la información presentada aumentando sus posibilidades de incremento de su existencia y calidad de vida.

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

El término Empresa Familiar tiene su origen alrededor de los años 60, donde se empezaron a realizar estudios de los problemas que afectaban dichos negocios como el nepotismo de la época, la rivalidad entre generaciones y hermanos, entre otros.

Las investigaciones relacionadas con la empresa familiar iniciaron hace varias décadas, a partir de trabajos que identificaron el surgimiento de un problema concreto de las empresas. Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar en la que se destacan las debilidades y fortalezas de los que significa ser una empresa familiar. (Asesores de Empresas Familiares, 2014, p. 8)

Culminada la Segunda Guerra Mundial, la difusión del modelo norteamericano de gran empresa hizo que la empresa familiar fuese considerada una estructura organizativa obsoleta. Sin embargo tras la crisis de los años setenta y ochenta, la empresa familiar fue reivindicada en todas partes como parte del nuevo capitalismo emergente. (Fernández Pérez, 2014).

Entre los años 80 y 90, se realizaron diferentes estudios respecto a empresas familiares, se definieron aspectos relacionados a la interacción personal, dinámica de negocio, rendimiento general de la empresa, entre otras cosas. En estas investigaciones se destacaban las debilidades y fortalezas de lo que significaba ser una empresa familiar; fue en esta época que a los negocios cuya propiedad y dirección se centraban dentro de una unidad familiar recibieron el término de familia empresaria o empresa familiar.

Varios sucesos a lo largo de la historia dieron paso al desarrollo de este modelo de negocio, y varios también han sido los inconvenientes o situaciones adversas a las que este tipo de empresas ha tenido que hacer frente.

2.2. Marco Referencial

- Macías, V. H. (2011), *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la Agencia: Caso departamento de Caldas*, Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Las empresas familiares han evolucionado desde tiempos prehistóricos y se han adaptado a los diferentes factores políticos, económicos y sociales, es por eso que este tipo de organización es considerada un tema de análisis, para poder explicar la importancia que tiene la familia en los procesos de industrialización y el crecimiento económico. Cabe recalcar que la familia es una organización aceptada por la sociedad.

- García, A. O. (2015), *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión*, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Es un desafío para las empresas familiares, estar listas para enfrentar el cambio generacional, este se logra mediante un plan de sucesión, el cual permite preparar al sucesor y sus colaboradores en la transición de las responsabilidades, este proceso genera cierta inseguridad en los miembros de la empresa ya que se trata del futuro de la compañía.

- Pardo Granizo, M.A., *Estrategias de comercialización y fidelización de clientes en las empresas familiares del cantón Milagro*, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Las empresas más grandes del Ecuador son familiares, éstas han generado una gran cantidad de empleo. En el cantón Milagro se realizan actividades agrícolas y comerciales, en las cuales ha tenido un gran crecimiento, lo que le ha permitido ubicarse en el tercer lugar de importancia. Las microempresas presentan un gran porcentaje de rentabilidad, pero la resistencia al cambio ha generado problemas en este sector, provocando pérdidas en el crecimiento económico.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. La empresa

Autores definen la empresa como una unidad socio-económica que se encuentra integrada por elementos humanos, materiales o técnicos, cuyo principal objetivo es obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes o servicios. Por su parte Pérez Gorostegui (2017) afirma que:

Toda empresa es una organización y una organización es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división de trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado (p. 6).

Existen diferentes tipos de empresas, ya sean clasificadas por su actividad económica o su constitución jurídica, así como por la titularidad del capital en el caso de las empresas públicas y privadas.

Desde un punto de vista comercial se pueden encontrar algunos tipos de empresas; “En el sector privado puede distinguirse desde un punto de vista comercial, entre empresas industriales, empresas comerciales y empresas de servicios.” (Lacalle García, 2014, p. 8). El punto de esta referencia es enfatizar en que independientemente de su naturaleza o actividad económica los procesos de logística y gestión en las empresas son casi siempre similares, más existen empresas que deben tomar en cuenta aspectos adicionales para su correcta gestión, como es el caso de las empresas familiares.

2.3.2. La empresa familiar

Ciertamente no existe una definición específica de lo que es una empresa familiar, sin embargo es importante reconocer e involucrarse en el seno familiar; es posible identificar sus características empezando por su naturaleza y los principales conceptos que las constituyen; aunque casi siempre estas mismas se identifican de manera simple por su estructura de organización. (García, 2015, p. 13).

En una empresa familiar se deben identificar diferentes aspectos, como su filosofía, objetivos, oportunidades y debilidades. Con el fin de mantenerse en el mercado y transmitir el negocio a la próxima generación.

En la Unión Europea 17 de millones de empresas familiares emplean a 100 millones de personas, además más del 60% de las empresas son familiares. Las empresas familiares generan entre el 40 y 60% del producto interior bruto en Estados Unidos; así mismo el 50% de los empleos en este país son generados por compañías familiares. (Cohi, 2013, p. 156).

2.3.3. Modelos de gestión de empresas familiares

El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar constaba en realidad de dos subsistemas, cada uno de esos dos círculos tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores y organizaciones.

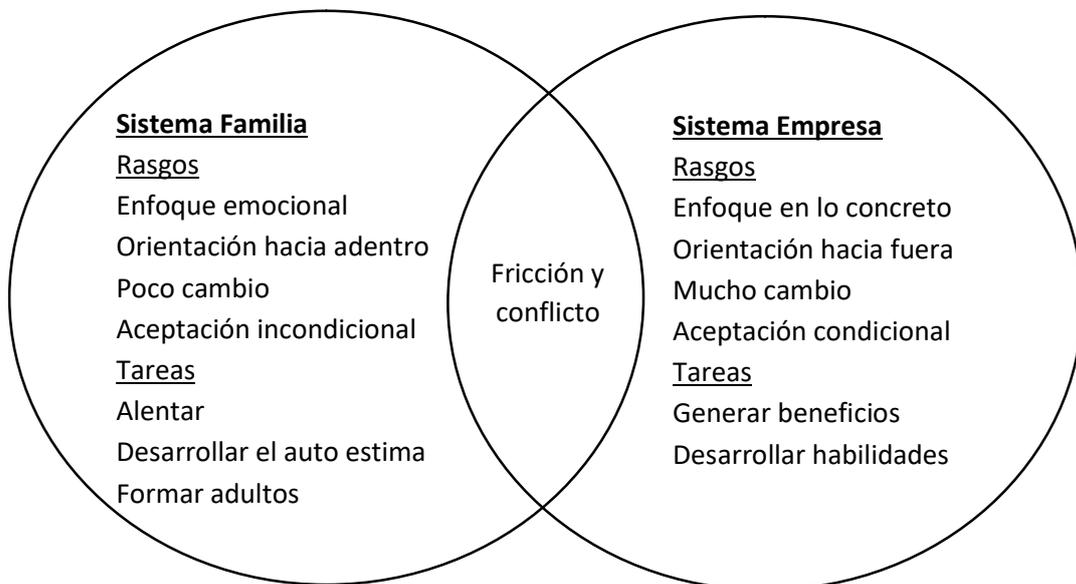


Figura 1 Superposición de los sistemas de empresa y la familia basados en el modelo conceptual

Fuente: Bork, D y otros.

Este modelo refleja las notables diferencias que existen entre el subsistema familiar y el de empresa; en el primer aspecto se prioriza la parte emocional mientras que el segundo está enfocada en la consecución de resultados organizacionales. El sistema familiar está encargado de proporcionar protección a los miembros de la familia, por su parte el sistema empresa compensa con retribuciones en relación a la contribución aportada por parte de cada miembro de la institución.

Es importante diferenciar y saber controlar las cuestiones laborales y familiares, es el objetivo principal en que este modelo basa su éxito.

Por otro lado para Díaz (2014):

“Las empresas familiares desde sus inicios define tres subsistemas, el de empresario, proceso y la familia; los que interactúan para alcanzar los objetivos del entorno a nivel de competencia, proveedores, y fidelidad de los clientes”.

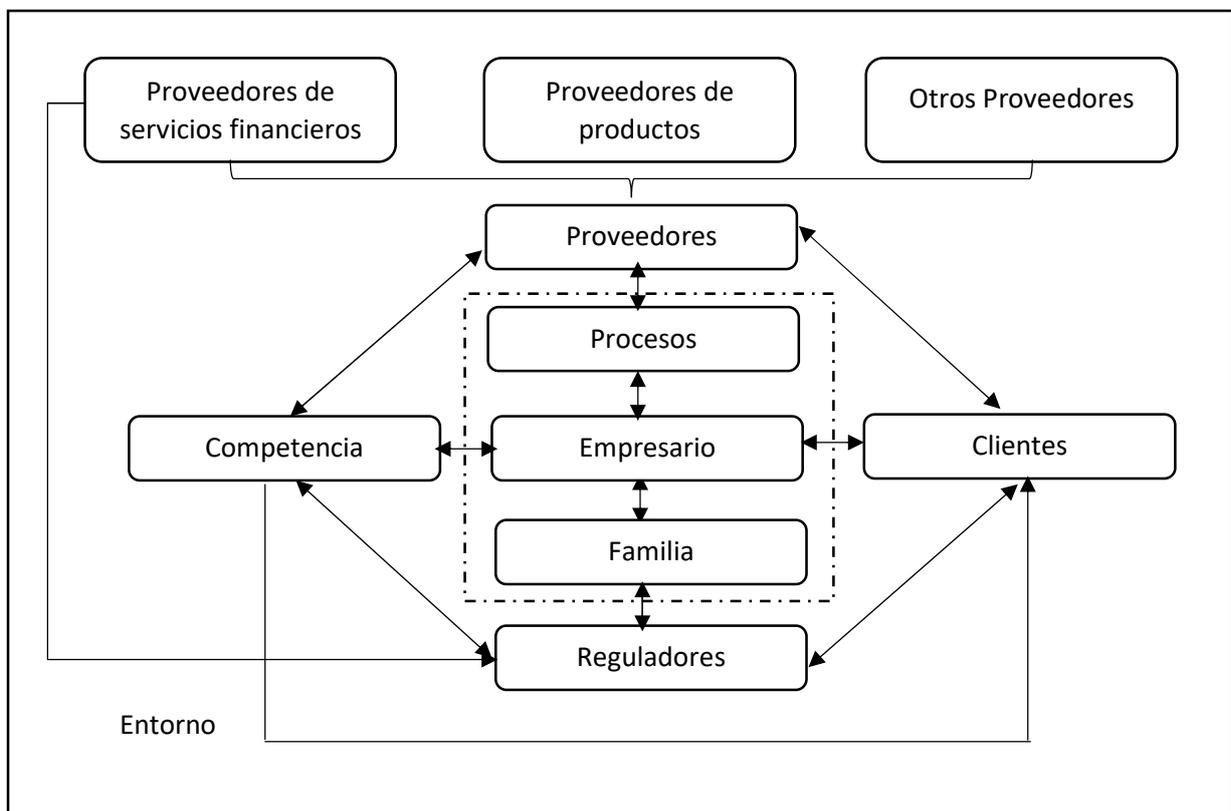


Figura 2 Modelo Sistemático de la gestión de una empresa familiar

Fuente: Díaz, 2014

En este modelo se refleja al Empresario como el elemento clave de la empresa familiar, ya que es quién cuenta con experiencia para la toma de decisiones, de la misma manera la participación de la familia es importante en el desarrollo de la comunicación organizacional.

La proliferación de este tipo de negocio ha venido en alza en los últimos años, provocando que la longevidad de los negocios familiares se incremente. “La edad media de las empresas familiares es de 37 años frente a 31 de las no familiares” (AA.DD., 2014, p. 392); sin embargo esta estadística no augura un gran desarrollo puesto que la mayoría de empresas familiares no llegan tan si quiera a su segunda generación.

Otro modelo conocido es el “Modelo de tres círculos”, este fue propuesto por Tagiuri y Davis en el año 1982, este presente tres subsistemas interconectados con cuatro áreas de interacción.

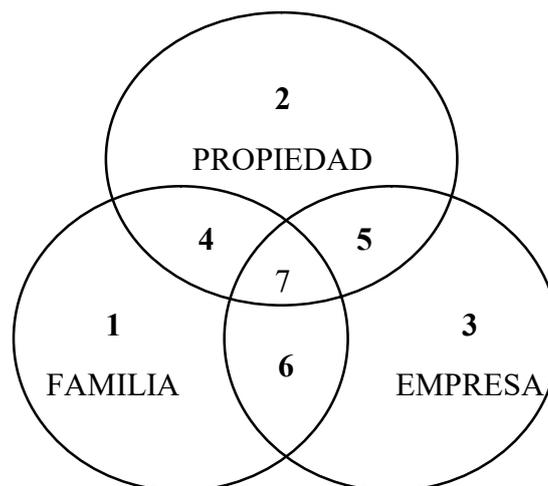


Figura 3 Modelo de los tres círculos

Fuente: Tagiuri y Davis, 1982

Las etapas por las que pasa cada subsistema son las siguientes:

1. Está formado por los miembros de la familia.
2. Se refiere a las personas que participan en la propiedad de la empresa.
3. Conjunto de directivos y trabajadores de la empresa.
4. Familiares propietarios que no laboran en la empresa.
5. Directivos y trabajadores no familiares que participan activamente en la sociedad empresarial.
6. Familiares que laboran en la organización sin ser propietarios.
7. Directivos o trabajadores con participación activa en la propiedad.

La definición de estos tres subsistemas proporcionan el desarrollo de diferentes estructuras con las que se mantiene una relación directa, cada persona que tiene relación con la empresa familiar está ubicada en alguno de estos círculos.

Como principal referencia se toma el “Modelo de los cinco círculos” fue propuesto por Joan Amat en el año 2000; argumenta que este modelo mejora el propuesto por Davis debido a que profundiza más que nada en las áreas de la empresa que se ha dividido en dos puntos para facilitar su entendimiento; distingue la gestión de la empresa en cuanto a la parte organizacional y la empresa como negocio propiamente enfocándose en la perspectiva estratégica de la empresa y en su competitividad.

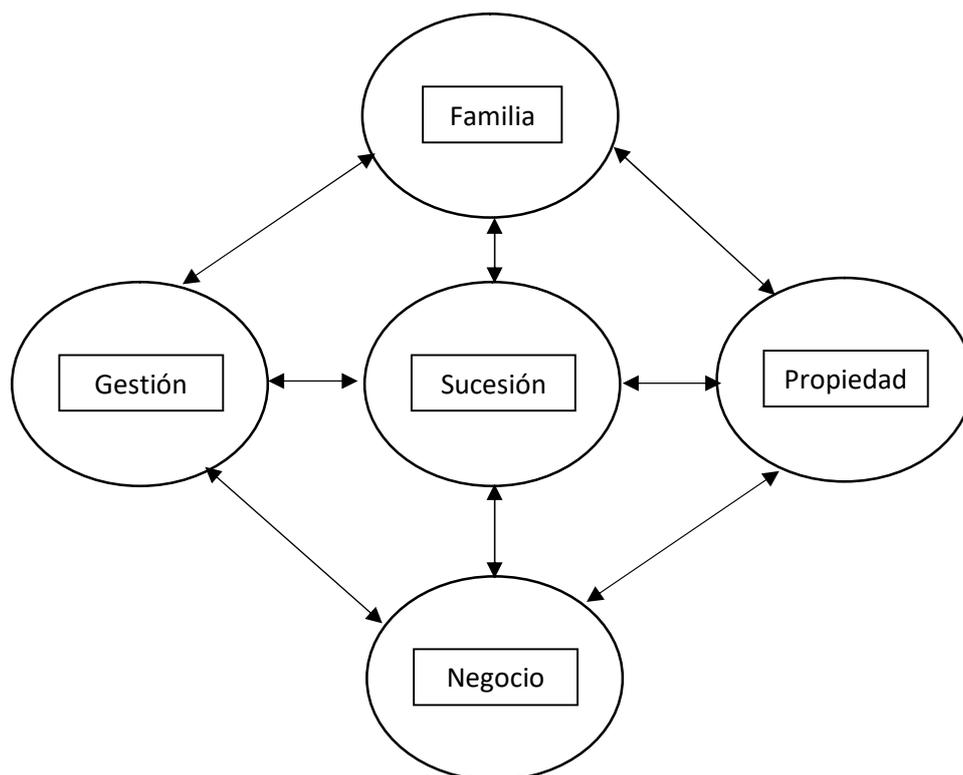


Figura 4 Modelo de los cinco círculos.

Fuente: Amat, Joan (2000) *“La continuidad de la empresa familiar”*

La aplicación de este modelo permite a la empresa analizar específicamente cinco diferentes problemas que se encuentra relacionados entre sí; el modelo incluye el área de la familia, en este punto se toman en cuenta factores como los valores, las actitudes y la relación familiar. En el área de propiedad se evalúa la estructura y el poder accionario de la empresa.

Como tercer punto aparece el negocio, en este apartado se considera de manera especial la visión estratégica y competitividad de la empresa familiar, se realizan actividades como análisis de mercado, estrategias de publicidad, entre otras.

En la gestión se consideran aspectos relacionados al manejo del talento humano, tecnológico y material necesarios para la implementación de las estrategias planteadas en el espacio de negocio.

Todos estos puntos nos llevan a la sucesión, es el proceso que finaliza la transición del poder de dirección y propiedad a la generación siguiente, es considerado el proceso más importante en una empresa familiar.

Este modelo disemina de mejor manera los subsistemas de una empresa familiar, recorre y especifica de manera entendible los procesos que deben seguirse hasta llegar a la sucesión por lo que es sobre el cual se desarrolla esta investigación.

2.3.4. La empresa familiar en el Ecuador

Las empresas familiares representan un 82% en el Ecuador y un pilar fundamental en la economía del país. La administración de este tipo de empresas es compleja ya que involucra decisiones en la familia que la mayoría se torna solo emocionales. Por otra parte, existe una falta de una correcta sucesión y su alto porcentaje de quiebra antes de pasar a la siguiente generación preocupa a la sociedad. (Pazmiño Arteaga, 2016, p. 8).

Según una publicación realizada por Diario Expreso en Febrero del 2016, el mayor porcentaje de empresas familiares en Ecuador están en Pichincha con el 45%, seguido de Guayas con el 38%, en menor frecuencia le siguen las provincias de Azuay y Manabí.

Las cifras de sobrevivencia en Ecuador de las empresas familiares al continuar con una generación, no son muy favorables. Las personas emprendedoras manejan mucho riesgo a lo largo de su carrera; asimismo, y quizás más, las familias que deciden poner en práctica una idea de negocio. El riesgo más visible es la capacidad de sobrevivir, debido a los desafíos naturales que conlleva la creación de una empresa, añadido a los conflictos familiares que pueden hacer el negocio muy difícil de manejar. (Ruiz Villasagua & Del Castillo Ortiz, 2017, p. 8).

2.3.5. La empresa familiar en Milagro

Milagro es uno de los cantones de mayor crecimiento comercial de la provincia del Guayas, ocupando el tercer lugar en importancia después de Duran y Guayaquil, su desarrollo se basa fundamente en la industria agrícola y el comercial. El sector del comercio del Cantón se fundamenta principalmente en la micro, pequeña y mediana empresa, siendo la microempresa la de mayor representatividad dentro de este sector, pero en el que se ha podido observar la existencia de muchos problemas que ocasionan un limitado crecimiento económico y competitivo. (Pardo Granizo, 2013, p. 3).

Debido a la zona en la que el cantón se encuentra ubicado es común que la mayoría de negocios considerados familiares, estén ligados a la agricultura.

Cómo el autor expresa el comercio en el cantón Milagro se fundamenta en la micro, mediana y pequeña empresa y según datos del censo realizado por el INEC en 2010, existen alrededor de 692 empresas afiliadas dedicadas al comercio formal.

2.3.6. Teorías sobre el éxito o fracaso en las empresas

2.3.6.1. Teoría de Porter

Existen diferentes motivos por el cual una empresa puede llegar a alcanzar su máximo desempeño, o en su defecto desaparecer al poco tiempo de su nacimiento, se han especificado diferentes teorías acerca de los factores que influyen positiva o negativamente en la producción de una organización.

Uno de los catedráticos más reconocidos por la Harvard Business School en el área de estrategia es Michael Porter, quien propuso en uno de sus estudios sobre el éxito empresarial, concluyendo que quienes son competitivas son las empresas más no los sectores o países.

“La teórica dinámica propuesta por Porter expresa que el tema central de la estrategia es identificar las razones por las que las empresas tienen éxito o fracaso, intenta responder porqué las empresas alcanzan y mejoran progresivamente su posición competitiva a lo largo del tiempo”. (Cárdenas, 2013).

Porter menciona dos factores que determinan el éxito de una empresa, como son en primer lugar La estructura del sector en el que compite la empresa y la posición relativa que ocupe la empresa dentro del sector que define la actividad relativa de la empresa. Menciona además que la posición que ocupa dentro del sector, es una consecuencia cuya

causa es la ventaja competitiva que se presenta en dos tipos como la ventaja por costes y por diferenciación.

2.3.6.2. Ventajas en costes

La ventaja en costos es un tipo de ventaja competitiva que puede tener una empresa, se considera que una empresa tiene ventaja de costo cuando su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valores es menor que los costos de sus competidores.

Las empresas logran tres tipos de ventajas competitivas en costes, costes variables unitarios, generan los mismos márgenes unitarios con precios inferiores a otras empresas; la ventaja en costes de marketing que usa extensiones de las líneas de producto, consiguiendo notables reducciones en los gastos comerciales y de marketing. O la ventaja de tener un menor nivel de gastos operativos y generales, que por lo general están fuera del control e influencia de la función de marketing. (Orellana, 2015, p. 14).

2.3.6.3. Ventajas por diferenciación

Se trata de proporcionar un servicio o producto que en comparación con el de otras empresas, presenta ciertos atributos que consiguen que los clientes lo perciban como único.

“Una ventaja competitiva en diferenciación es la capacidad que tiene una empresa para diferenciarse de otras en el aspecto de tener un atributo que diferencie de otra entidad, con un precio elevado pero que garantice calidad”. (Espinoza, 2014, p. 30).

2.3.6.4. Teoría de recursos y capacidades

Por su parte, Fong Reynoso Carlos, en su libro “La teoría de recursos y capacidades: fundamentos microeconómicos”; en ella hace énfasis en la importancia que tiene entender cómo actúan los factores que intervienen en el éxito o fracaso de las organizaciones, ya que la empresa representa la unidad básica de un sistema productivo.

El éxito o fracaso de cada empresa en particular, influye en los resultados del sistema empresarial, de manera que tiene efectos en variables como el nivel de empleo o la tasa de crecimiento económico, así como en el nivel de comodidad de las personas.

El autor también afirma que la gestión estratégica es la disciplina científica que se encarga del análisis de cada aspecto relacionado a la dirección de la entidad comercial y con la forma en que son gestionadas y coordinadas las principales áreas funcionales de la compañía en pos de establecer objetivos y valores y relacionarse con su entorno.

2.3.7. Teorías sobre el cambio generacional en las empresas

Dave Ulrich en el año 2003, expresaba en su publicación Recursos Humanos Champions, la contribución que tiene el recurso humano en la gestión de empresas familiares, en lo que llamó la Teoría de los Recursos Humanos, según Ulrich, esta ofrece alternativas relacionadas a la forma como las prácticas de talento humano generan resultados a los negocios de la empresa.

Se basaba en otras perspectivas teóricas en las que enfatizaba que la manera en que se agrega personal a la empresa repercute de manera directa en la planificación de la sucesión.

Una de las teorías que complementaba su posición frente al recurso humano es la Teoría de la contingencia; esta es más una estrategia de negocio ya que busca alinear prácticas de gestión de talento humano con la estrategia de negocios, generando una coincidencia que posibilite la obtención de resultados positivos.

2.3.7.1. La Teoría de la Agencia

La teoría de la Agencia es una técnica empresarial que utiliza una persona o una empresa para solicitar a otra persona considerada agente, realizar un determinado trabajo

en su nombre. Para que exista una relación de agencia, el agente debe estar autorizado por el principal a modificar o cancelar contratos con terceros.

Dentro de la teoría de la Agencia, el protocolo de familia se define como un documento en el cual se establecen los roles de los miembros de la familia, sus funciones, sus deberes y sus responsabilidades frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores. Igualmente, debe regular temas como la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, en condición de empleados y clientes de la sociedad; procedimientos para la resolución de conflictos y para la sucesión. (Ramírez Ospina, 2013, p. 44).

El principal inconveniente que presenta esta teoría en relación a la sucesión en empresas familiares, es el Riesgo Moral, se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que no siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir en contra de sus intereses. En el caso de la empresa familiar se puede considerar como riesgo moral el deseo del gerente por conservar el monopolio y control de la empresa familiar en forma vitalicia, así como la toma decisiones de la misma, en perjuicio de la empresa.

2.3.8. La administración

La administración es una ciencia social que se encarga del estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, integración y control adecuado de recursos ya sean humanos, financieros o materiales, con la finalidad de alcanzar el máximo desempeño posible.

La administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad máxima en una organización; y con la globalización se ha convertido en el factor decisivo para competir en los mercados internacionales. Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de la empresa u organización, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Torres Reina, 2015, p. 9).

Para la empresa siempre será importante llevar una correcta planificación de sus actividades, al hablar de sucesión, intervienen otros factores claves, al tener alternativas de contingencia preparadas se minimiza el impacto negativo en este proceso tan crucial en una empresa.

La planificación es determinar el nivel organizacional para establecer un orden de actividades a cumplir para la competitividad de la empresa, es decir, definir la forma en que se efectuarán las diferentes labores en ella para que se compenetren y se pueda llegar a optimizar los recursos de la mismas generando resultados favorables a la organización. (Benavides Estrada, 2017, p. 13).

La planificación es el proceso, o conjunto de procesos orientado a decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzar los objetivos establecidos previamente en dicho proceso. (Rivas García, 2014, p. 25).

2.3.9. El cambio generacional

En las empresas familiares, la sucesión cobra relevancia porque deben considerarse, adicional a los intereses de la propia empresa, aquellos intereses relacionados con los lazos familiares que son: las situaciones emocionales entretrejidas por los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización en su conjunto. (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2014).

Dentro de una empresa familiar la sucesión o cambio generacional es un proceso inevitable y de vital importancia para asegurar la continuidad de la empresa. Se debe contemplar la sucesión como una evolución, es la oportunidad de darle un impulso al negocio.

Una de las intenciones en la sucesión empresarial familiar es garantizar la continuidad del negocio dentro de la familia sin que este pierda valor. De acuerdo a los expertos, existe una correlación importante entre una transferencia exitosa y la planeación de la misma. Sin embargo, la mayoría de estos procesos, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, ocurre de manera no preparada, y en algunos casos de manera forzada producto de la inhabilitación del patriarca y/o de su fallecimiento. (Torres Gómez, 2016).

Es importante conocer y tratar de mitigar de manera planificada los principales sucesos que puedan afectar la correcta sucesión de los bienes, la mala comunicación en ocasiones acarrea que las nuevas generaciones no se sientan preparadas para asumir tales responsabilidades.

El proceso de sucesión es un fenómeno complejo, por las implicaciones que tiene, y que exige una planificación y ejecución larga en el tiempo. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica de modo adecuado, durará de 10 a 15 años y que involucra varias etapas. Sin embargo, la vida hace que no todas las empresas tengan este tiempo: circunstancias no deseadas imponen a veces, que este proceso sucesorio se tenga que realizar en un corto espacio de tiempo y, en general, de un modo traumático, que en ocasiones termina en fracaso. (Gallego Domínguez, 2015, p. 5).

El cambio generacional se verá facilitado en una familia en la que haya comunicación y en la que el fundador o el líder hayan compartido con su descendencia el valor de la empresa.

2.3.10. Factores de éxito en la sucesión

Existen diferentes puntos claves para alcanzar el éxito y la perdurabilidad de la empresa en la familiar; el mantener el sentido de tradición y continuidad en las futuras generaciones es de vital importancia.

La planificación a largo plazo es una herramienta también importante, esta permite al dueño actual educar al sucesor y prepararlo para afrontar la responsabilidad.

La comunicación espontánea y el compromiso son factores relevantes al motivar a la familia como dueña de la empresa, a dedicarse a que la empresa crezca y prospere. Las empresas familiares presentan considerables ventajas en estos casos en relación a otro tipo de empresas.

2.3.11. Problemas e inconvenientes en el cambio generacional

La ausencia de un plan de sucesión familiar es uno de los factores que influye significativamente en la no continuidad de la empresa, no obstante el nexo familiar representado en valores, sueños, de vida, patrones de conducta y otros, pueden revertir esta dirección, dependiendo del interés, las proyecciones, la cohesión y afinidad que se manifieste al interior de las relaciones familia-empresa. (Pantoja, 2016).

Por su propia naturaleza los negocios familiares se enfrentan a retos que le son únicos, como factores negativos relevantes se puede destacar la necesidad de separar la relación familiar de los negocios y mantener una comunicación sana con las siguientes acciones.

La mayoría de razones por las que una empresa familiar no consigue sobrevivir a su fundador están basadas generalmente en las relaciones familiares más no tanto en los inconvenientes empresariales.

Al no contar con un sucesor definido provoca que la interacción durante el cambio generacional se vuelva lenta y poco efectiva. Los conflictos en cuanto a la liquidez de la familia y la empresa también son comunes en este tipo de negocio.

La investigación planteada permitirá definir de mejor manera los factores que influyen de peor manera en la sucesión de una empresa familiar.

2.4.Marco conceptual

Financiamiento:

Operaciones que se efectúan en el mercado entre ofertantes y demandantes que permite a una persona obtener un suministro de dinero para desarrollar cierta actividad.

Administrar:

Realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Consumidor:

Son aquellas personas naturales o jurídicas que adquieran, utilicen o reciban oferta de bienes o servicios para emplearlos en la explotación de actividades económicas con fines de lucro o, en beneficio de sus clientes o de terceros a quienes ofrezcan bienes o servicios.

Empresa:

Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

Gestión:

Es un conjunto de operaciones o acciones que se llevan a cabo para poder resolver una situación.

Organización:

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Planificación:

Es una herramienta que permite cumplir objetivos planteados, de una forma correcta y ordenada.

Procesos:

Es una secuencia de pasos que se realizan en un determinado tiempo para alcanzar un objetivo.

Sucesor:

Que sucede o sustituye a otra; en especial la que sustituye a otra en un empleo, un cargo o una función o que los hereda.

Sucesión:

Es la acción de sustituir o traspasar las obligaciones empresariales entre dos o más personas, es un proceso complejo que frecuentemente condiciona la continuidad de la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se utiliza una investigación de campo no experimental, ya que se observan las situaciones de manera natural, es decir, que no se interviene de manera directa en los procedimientos o procesos.

El tipo de diseño que se utiliza se basa en la recopilación de datos para luego proceder a la aplicación de encuestas a cada sujeto inmerso en la investigación.

La investigación también es descriptiva debido a que se observan las variables en su ambiente común y se describe los sucesos sin manipulación alguna, esto mediante la utilización de herramientas que permitan el análisis y presentación de resultados de manera cualitativa y cuantitativa, con el fin de extraer datos relevantes que contribuyan al estudio.

Como investigación de campo se aplicará una encuesta a las principales empresas familiares del sector para comprobar las hipótesis planteadas.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Características

La población está constituida por las personas dedicadas al comercio formal en el cantón Milagro sin ninguna distinción.

3.2.2. Delimitación

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros existen en total 184 empresas registradas, esto representa una población finita ya que se conoce un dato exacto del número de empresas familiares.

Como tipo de muestra se utiliza una muestra probabilística ya que todos los miembros de la población cuentan con las mismas oportunidades de aportar con datos valiosos para esta investigación. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Donde se presentan los siguientes parámetros:

n: Tamaño de la muestra

N: Población total

Z: Nivel de confianza de 95% = 1.96

p: Probabilidad de error = 0.5

q: $1 - p = 0.5$

e: Tasa de error estimado 5% = 0.05

$$n = \frac{184 * 0.25}{\frac{(183)0.05^2}{1.96^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{46}{\frac{0.4575}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{46}{0.37}$$

$$n = 124$$

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

Los factores de éxito y fracaso influyen en el cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.

3.3.2. Hipótesis particulares

- Los principales elementos políticos y sociales influyen en el proceso del cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.
- Los diferentes factores afectan a la planificación en la sucesión de las empresas familiares.
- Los modelos de gestión inciden positivamente el cambio generacional de los negocios del cantón Milagro.

3.4. Declaración de variables

3.4.1. Variable dependiente

- Correcto proceso de sucesión.

3.4.2. Variable independiente

- Reglamentos, política y cultura.
- Planificación y análisis de factores.
- Modelos de gestión.

4. DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Resultados de la encuesta

Para cumplir con el desarrollo de la propuesta y obtener las conclusiones adecuadas se hizo necesario la recopilación, tabulación y análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada.

La información obtenida fue la siguiente:

1. **¿Su empresa familiar tiene planificación estratégica y/o administrativa establecida?**

Tabla 1 Resultados Encuesta. Pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	26	21%
De acuerdo	45	36%
Poco de acuerdo	53	43%
En total desacuerdo	0	0
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro

Elaborado por: Autores, 2018

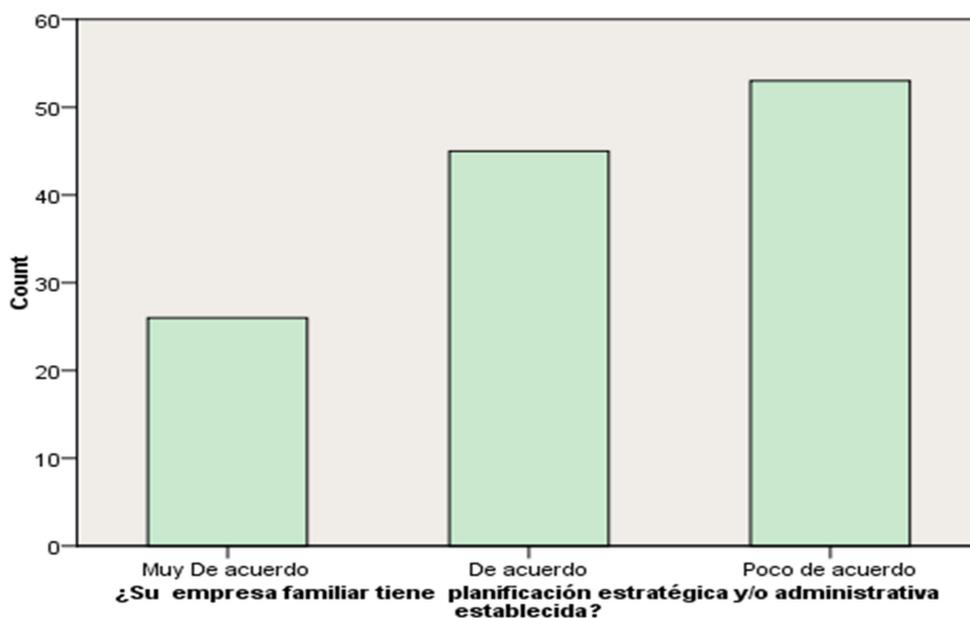


Figura 5 Resultados encuesta. Pregunta 1

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 1

La primera pregunta de la encuesta refleja el nivel de compromiso de los propietarios en relación a la planificación y determinación de objetivos, la mayoría de encuestados (43%, 53 personas), están Poco de acuerdo en que la se haya enfocado en la correcta planificación estratégica, 45 encuestados manifestaron que hasta cierto punto si cumplen con este requisito de gestión, mientras que los 26 restantes afirman que si tienen como cultura empresarial realizar planificación estratégica.

2. ¿En el momento de la incorporación de familiares a la empresa que elementos se debe considerar?

Tabla 2 Resultados Encuesta. Pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudios universitarios	21	17%
Estudios de 4to nivel	47	38%
Experiencia laboral	56	45%
Dominar varios idiomas	0	0%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

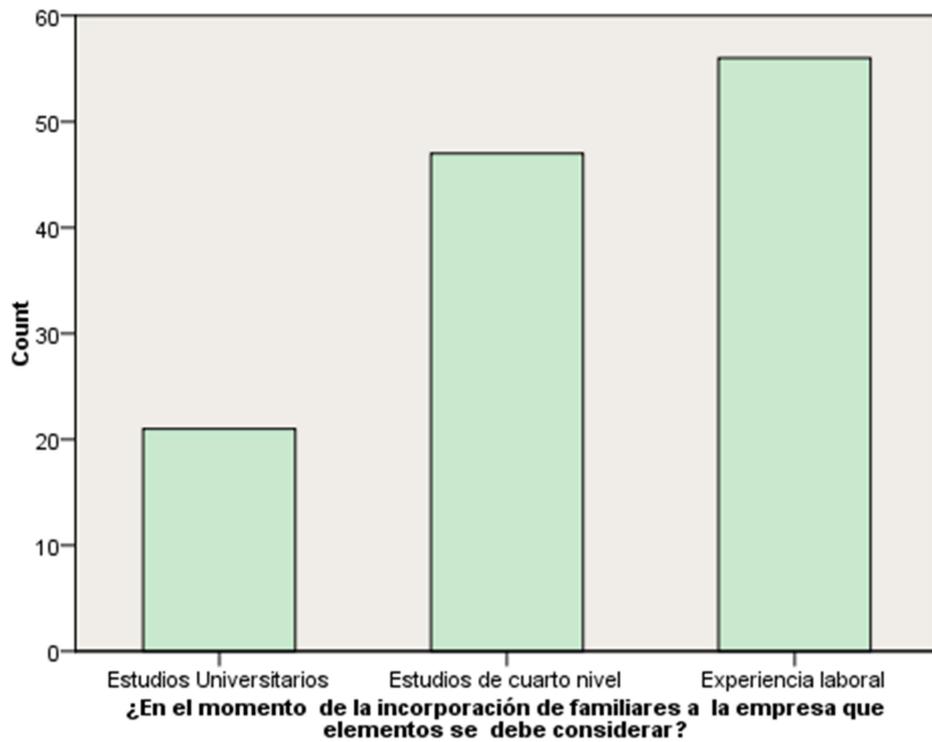


Figura 6 Resultados encuesta. Pregunta 2

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 2

En la pregunta número dos el objetivo es conocer la política de cada empresa en cuanto a la incorporación de familiares a sus funciones, permitiendo así determinar los inconvenientes o ventajas que esto pueda generar; 56 de 124 encuestados, que representan el 45%, manifiestan que lo que buscan es la experiencia laboral con que cuenta el miembro familiar, en orden de frecuencia, 47 de 124 encuestados optaron por la opción de requerir Estudios de 4to nivel, el 17% considera que es necesario que cuenten con alguna instrucción universitaria.

Esta pregunta refleja en cierta forma las prioridades de los dueños de las empresas familiares, que en su mayoría están enfocadas a los intereses de la empresa, al exigir en mayor medida experiencia laboral, y con una diferencia no tan marcada, optar por instrucción académica; la minoría, pone como prioridad los intereses familiares.

3. ¿Usted ha utilizado o implementado modelos de gestión, conceptual, sistemático, de tres o cinco círculos en su empresa familiar?

Tabla 3 Resultados Encuesta. Pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	10%
Casi siempre	20	16%
A veces	33	27 %
Nunca	58	47%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

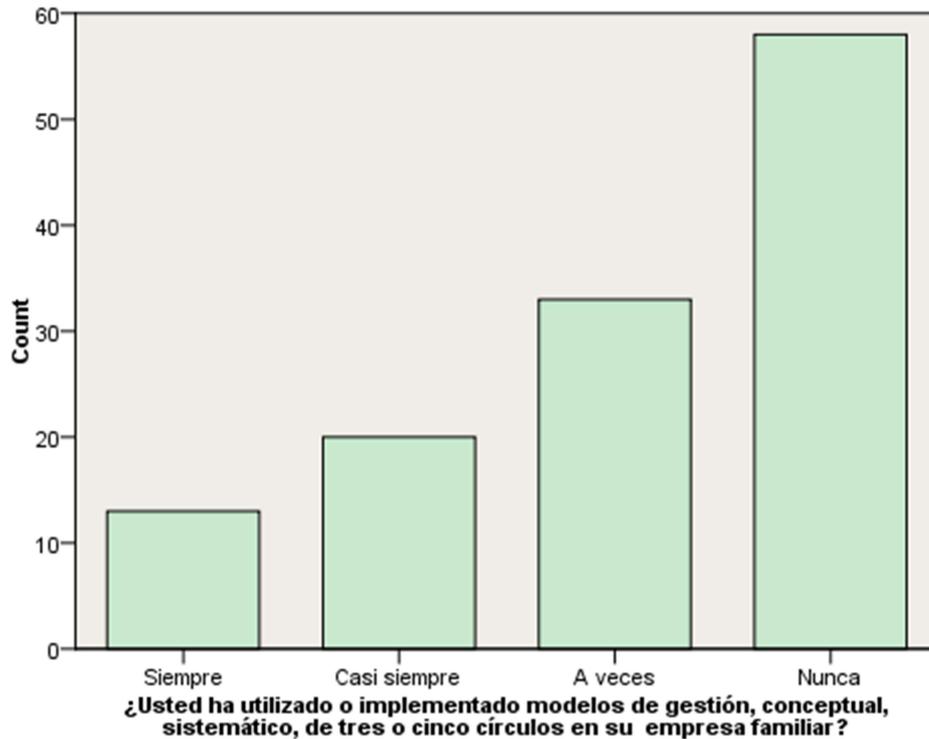


Figura 7 Resultados encuesta. Pregunta 3

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 3

La pregunta número tres, refleja que en su gran mayoría los empresarios familiares, basan su estrategia en conocimientos empíricos, ya que el 47% es decir, 58 de 124 encuestados, manifestaron no haber utilizado nunca ningún modelo de gestión dirigido a empresas familiares, por su parte, el 27% es decir 33 encuestados afirmaron que en algún momento usaron modelos de gestión, mientras que el 26% restante se ve familiarizado con la aplicación de modelos de gestión dirigidos a empresas familiares.

4. ¿Cuál considera usted que es la principal amenaza en una empresa familiar?

Tabla 4 Resultados Encuesta. Pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento de la gestión de la empresa	47	38%
Conflictos familiares	43	35%
Falta de compromiso	34	27%
Perpetuidad del creador de la empresa	0	0%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

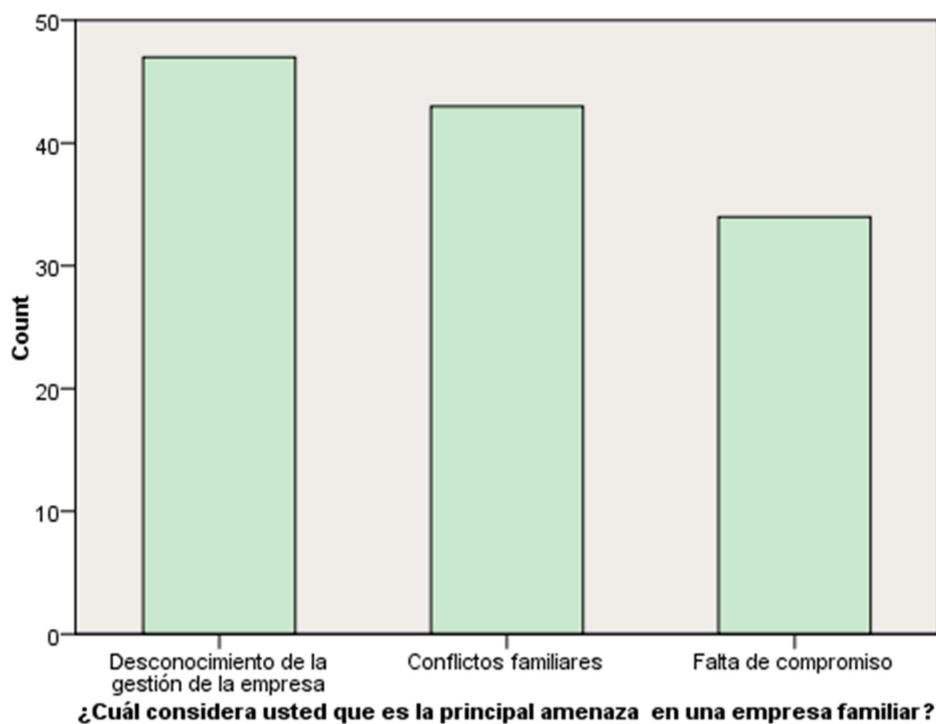


Figura 8 Resultados encuesta. Pregunta 4

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 4

En la pregunta 4 tal y como la investigación teórica lo planteaba, el desconocimiento de técnicas o modelos de gestión es uno de los principales motivos por el que el proceso de sucesión se puede volver complejo, los encuestados en su mayoría consideran que el desconocer los procesos de gestión dificultan la administración de la empresa, criterio de 47 encuestados, por su parte 43 manifiestan que normalmente se presentan problemas con los miembros de la familia, y para los 34 restantes, la falta de compromiso de las nuevas generaciones es el problema general.

Como lo demuestran los resultados, el cambio generacional, es la principal preocupación en una empresa familiar, existen diferentes factores que determinan el éxito o fracaso en este proceso tan crucial para este tipo de empresas.

5. ¿Cuál considera usted que es la principal fortaleza en una empresa familiar?

Tabla 5 Resultados Encuesta. Pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena relación entre familiares que laboran en la empresa	87	70%
Tener conocimiento de la empresa	30	24%
Correcta administración	7	6%
Capacidad de interactuar con otras personas	0	0%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

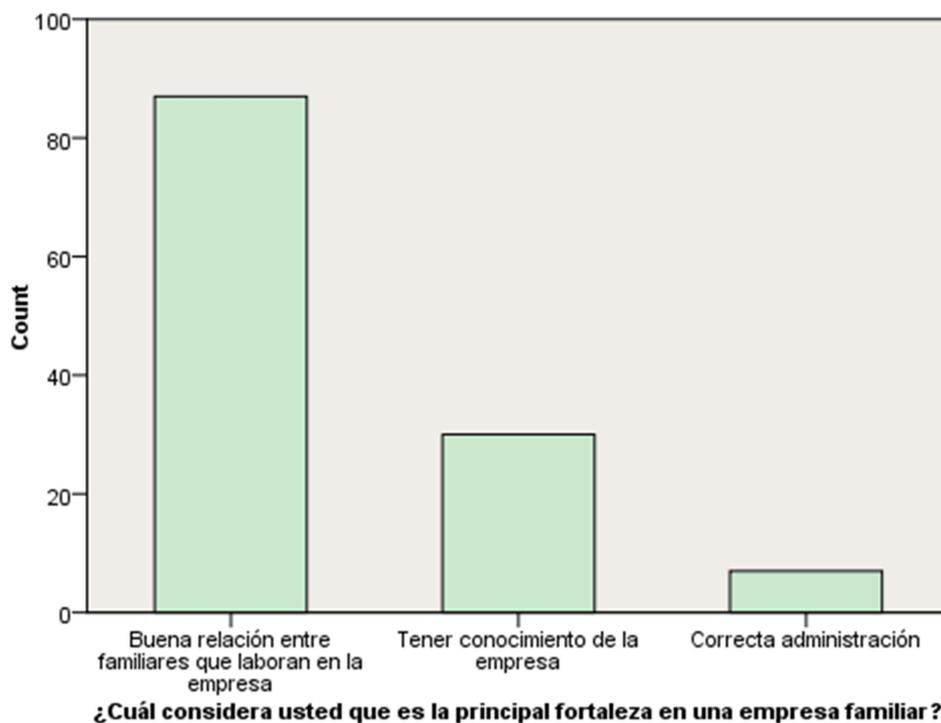


Figura 9 Resultados encuesta. Pregunta 5

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 5

Para la mayoría de encuestados, 87 de 124 que representan el 70%, consideran que la principal fortaleza en este tipo de empresas es sin duda la familia, el 24% por su parte considera que es de vital importancia que los posibles herederos tengan conocimiento de la empresa, el 6% restante considera que la principal fortaleza es una correcta administración.

Para una empresa familiar es fundamental manejar un ambiente adecuado entre los miembros de la familia, mantener una comunicación fluida es importante para que las tareas se ejecuten de manera eficiente y procesos como la sucesión, tengan el menor impacto negativo posible en la organización.

6. ¿Considera usted que los factores políticos o sociales pueden afectar la correcta sucesión en la empresa familiar?

Tabla 6 Resultados Encuesta. Pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	89	72%
De acuerdo	29	23%
Poco de acuerdo	0	0%
En total desacuerdo	6	5%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

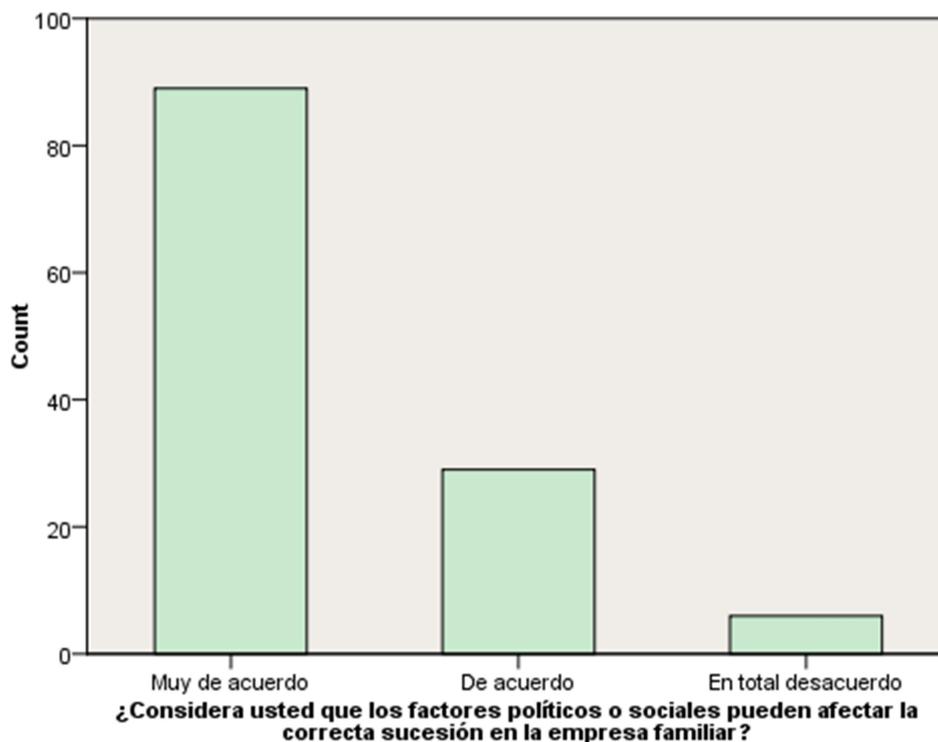


Figura 10 Resultados encuesta. Pregunta 6

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 6

Para la mayoría de encuestados (89 de 124), es evidente que el entorno político o social afecta la correcta sucesión, como leyes a herencias u otras reformas; por su parte 29 encuestados manifestaron estar de acuerdo aunque en menor medida y el 5% restante asegura que estos factores no deben afectar el entorno familiar en el que se desarrolla la empresa.

7. ¿Cómo gerente de la empresa familiar cuales de las siguientes gestiones ha realizado?

Tabla 7 Resultados Encuesta. Pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones periódicas	25	20%
Planificaciones mensuales	27	22%
Establecer nuevas metas	25	20%
Ninguno	47	38%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

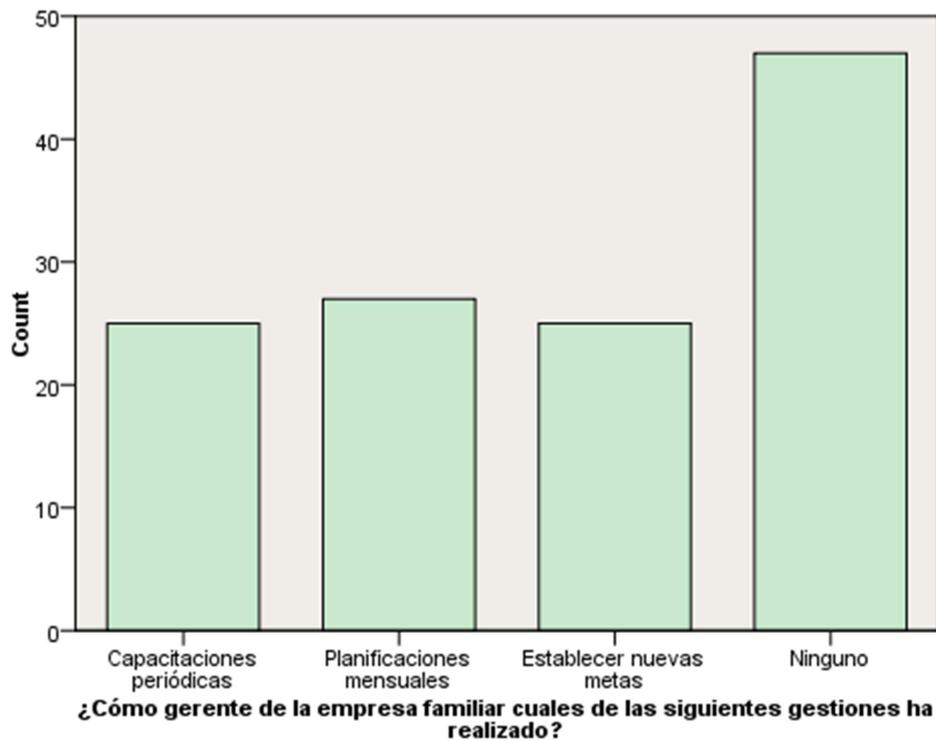


Figura 11 Resultados encuesta. Pregunta 7

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 7

Para la mayoría de encuestados (47 que reflejan el 38%), la planificación o gestiones relacionadas al proceso de sucesión son desconocidas puesto que nunca han tomado ninguna acción, el 22% (27 encuestados) realiza planificaciones mensuales, por su parte el 40% restante se divide en partes iguales tanto para la opción de capacitaciones periódicas como establecimiento de nuevas metas.

8. ¿Qué factores considera relevantes para lograr una correcta sucesión en la empresa familiar?

Tabla 8 Resultados Encuesta. Pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva entre los miembros familiares	57	46%
Definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo	67	54%
Capacitar al miembro de la familia	0	0%
Capacidad de liderazgo	0	0%
Total	124	100%

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de empresas familiares en el cantón Milagro
Elaborado por: Autores, 2018

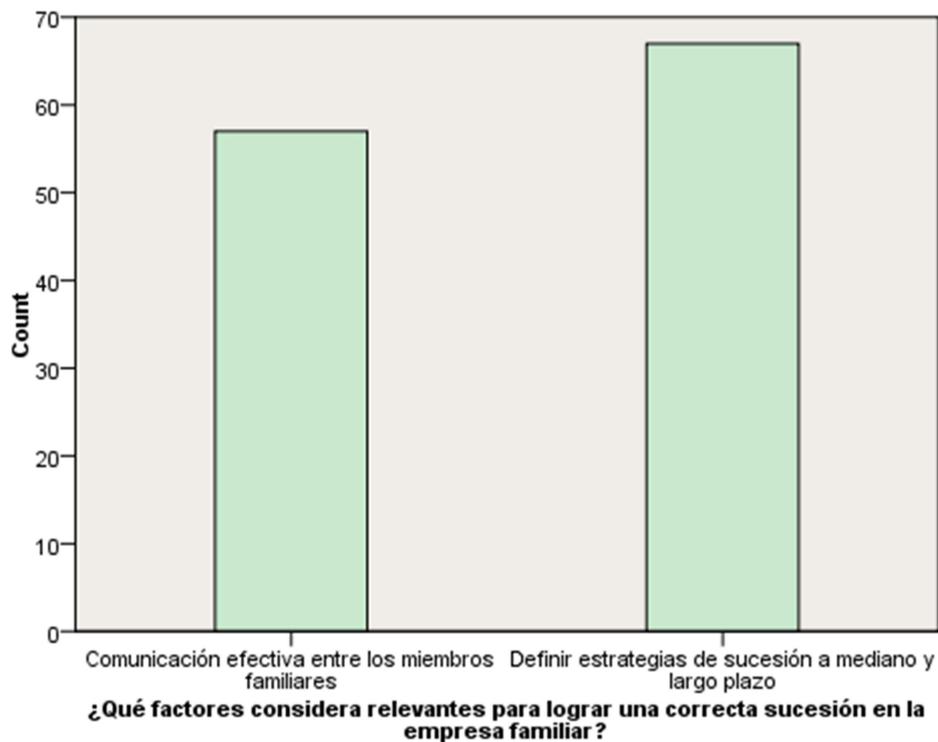


Figura 12 Resultados encuesta. Pregunta 8

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis e interpretación de los resultados pregunta 8

Para la mayoría de encuestados (67 personas) es importante que la empresa realice una planificación estratégica para poder afrontar el proceso de sucesión de manera más efectiva, mientras que los 57 encuestados restantes consideran que basta con mantener una comunicación efectiva entre los miembros de la familia.

4.2.Verificación de la Hipótesis

Es importante determinar los principales factores que influyen en el proceso de cambio generacional en las empresas familiares, con la finalidad de motivar al desarrollo y aplicación de estrategias, así como al uso de modelos de gestión; para realizar la respectiva validación de la hipótesis propuesta se utiliza el chi cuadrado como indicador estadístico, mismo que presenta de manera clara la relación entre las frecuencias observadas y las esperadas.

H0: Hipótesis nula, **H1:** Hipótesis alternativa

4.2.1. Comprobación de la Hipótesis General formulada mediante modelo lógico

Las preguntas que se tomaron como base para el análisis son:

4. ¿Cuál considera usted que es la principal amenaza en una empresa familiar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento de la gestión de la empresa	47	38%
Conflictos familiares	43	35%
Falta de compromiso	34	27%
Perpetuidad del creador de la empresa	0	0%
Total	124	100%

5. ¿Cuál considera usted que es la principal fortaleza en una empresa familiar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena relación entre familiares que laboran en la empresa	87	70%
Tener conocimiento de la empresa	30	24%
Correcta administración	7	6%
Capacidad de interactuar con otras personas	0	0%
Total	124	100%

H0: No existen factores de éxito o fracaso que influyan en el cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.

H1: Los factores de éxito y fracaso influyen en el cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.

Tabla 9 Resultados test de chi cuadrado, factores de éxito y fracaso

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	111,041 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	130,711	4	,000
Asociación lineal por lineal	75,811	1	,000
N de casos válidos	124		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,92.

Fuente: Comprobación de hipótesis

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis de la verificación de la Hipótesis General

La herramienta estadística del chi cuadrado refleja que son varios los aspectos que pueden influenciar tanto de manera positiva como negativa en el relevo generacional de las empresas familiares se pudo comprobar que el principal factor de éxito a criterio de los

encuestados es la comunicación y buen ambiente familiar, mientras que el primer motivo de fracaso, es el desconocimiento de la gestión empresarial.

4.2.2. Comprobación de la Hipótesis Particular 1 formulada mediante modelo lógico

Las preguntas utilizadas para este análisis son

6. ¿Considera usted que los factores políticos o sociales pueden afectar la correcta sucesión en la empresa familiar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	89	72%
De acuerdo	29	23%
Poco de acuerdo	0	0%
En total desacuerdo	6	5%
Total	124	100%

7. ¿Cómo gerente de la empresa familiar cuales de las siguientes gestiones ha realizado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones periódicas	25	20%
Planificaciones mensuales	27	22%
Establecer nuevas metas	25	20%
Ninguno	47	38%
Total	124	100%

H0: Los principales elementos políticos y sociales NO influyen en el proceso del cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.

.H1: Los principales elementos políticos y sociales influyen en el proceso del cambio generacional de los negocios familiares del cantón Milagro.

Tabla 10 Resultados test de chi cuadrado, relación factores políticos y sociales, gestiones de contingencia

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,890 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	94,176	6	,000
Asociación lineal por lineal	38,557	1	,000
N de casos válidos	124		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,21.

Fuente: Comprobación de hipótesis

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis de la verificación de la Hipótesis Particular 1

Se pudo comprobar que tal como se plantea en la hipótesis particular uno, los principales elementos políticos y sociales influyen directamente en el proceso de sucesión, esto sumado a la falta de gestiones por parte de los empresarios, repercute de manera negativa en el proceso estudiado.

4.2.3. Comprobación de la Hipótesis Particular 2 formulada mediante modelo lógico

Las preguntas utilizadas para este análisis son

1. ¿Su empresa familiar tiene planificación estratégica y/o administrativa establecida?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	26	21%
De acuerdo	45	36%
Poco de acuerdo	53	43%
En total desacuerdo	0	0
Total	124	100%

2. ¿En el momento de la incorporación de familiares a la empresa que elementos se debe considerar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudios universitarios	21	17%
Estudios de 4to nivel	47	38%
Experiencia laboral	56	45%
Dominar varios idiomas	0	0%
Total	124	100%

H0: Diferentes factores NO afectan a la planificación en la sucesión de las empresas familiares.

H1: Diferentes factores afectan a la planificación en la sucesión de las empresas familiares.

Tabla 11 Resultados test de chi cuadrado, relación entre planeación estratégica y modelo de selección de personal

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	199,912 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	207,306	4	,000
Asociación lineal por lineal	110,425	1	,000
N de casos válidos	124		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,40.

Fuente: Comprobación de hipótesis

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis de la verificación de la Hipótesis Particular 2

El no darle la importancia necesaria al proceso de sucesión también es un factor de riesgo, puesto que al no prever y educar con anticipación a los elementos jóvenes de la empresa, al momento de la sucesión se pueden dar diferentes inconveniente, otro aspecto que se relaciona con la planeación estratégica, es el modelo de selección de personal, donde se pudo observar que más allá de los lazos familiares los empresarios optan por la experiencia laboral.

4.2.4. Comprobación de la Hipótesis Particular 3 formulada mediante modelo lógico

Las preguntas utilizadas para este análisis son:

3. ¿Usted ha utilizado o implementado modelos de gestión, conceptual, sistemático, de tres o cinco círculos en su empresa familiar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	10%
Casi siempre	20	16%
A veces	33	27 %
Nunca	58	47%
Total	124	100%

8. ¿Qué factores considera relevantes para lograr una correcta sucesión en la empresa familiar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva entre los miembros familiares	57	46%
Definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo	67	54%
Capacitar al miembro de la familia	0	0%
Capacidad de liderazgo	0	0%
Total	124	100%

H0: Modelos de gestión no inciden positivamente el cambio generacional de los negocios del cantón Milagro.

H1: Modelos de gestión inciden positivamente el cambio generacional de los negocios del cantón Milagro.

Tabla 12 Resultados test de chi cuadrado, relación entre modelos de gestión y factores relevantes para la sucesión

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	97,647 ^a	3	,000
Razón de verosimilitudes	132,420	3	,000
Asociación lineal por lineal	82,265	1	,000
N de casos válidos	124		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,98.

Fuente: Comprobación de hipótesis

Elaborado por: Autores, 2018

Análisis de la verificación de la Hipótesis Particular 3

Se observa que son pocos los empresarios que conocen y utilizan modelos de gestión, esto se observa contrastado en cuanto a los factores que consideran relevantes en el proceso de sucesión, como es la definición de estrategias.

Con esto se rechaza la hipótesis nula, ya que se evidencia que la integración de modelos de gestión influye en el proceso del relevo generacional en las empresas familiares.

5. CONCLUSIONES

- Se analizó de manera eficiente los principales factores que influyen de forma negativa en la sucesión entre las cuales tenemos, falta de estrategias administrativas y falta de liderazgo, sin embargo la buena relación entre los miembros de la familia impulsa que el gerente dentro de las empresas familiares realice estratégicamente una correcta sucesión.
- En la encuesta realizada a los propietarios de las empresas familiares la mayoría afirmó que los factores políticos y sociales como (leyes de herencias, política monetaria, impuestos, inestabilidad política entre otros) tienden a influir de manera significativa sobre el proceso de cambio generacional, así como los conflictos familiares fueron las principales afirmaciones de los empresarios.
- En el análisis interno y externo se determinó que los principales factores para una correcta planificación son tener una comunicación efectiva entre los miembros de la familia y definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo.
- En este proyecto se pudo conocer que son pocas las empresas que implementan los modelos administrativos, por ejemplo Modelo Conceptual, Modelo Sistemático, Modelo de los tres círculos y Modelo de los cinco círculos, esto perjudica sus funciones empresariales y familiares.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AA.DD. (2014, p. 392). *El desarrollo territorial valenciano: Reflexiones en torno a sus claves*. Universitat de València. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=zrv6AwAAQBAJ&pg=PA392&dq=%22las+empresas+familiares+son%22+%2B+2014&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjzrt7bv8bYAhUF6yYKHaDaDssQ6AEILTAB#v=onepage&q=%22las%20empresas%20familiares%20son%22%20%2B%202014&f=false>
- Asesores de Empresas Familiares. (2014, p. 8). *Historia de la empresa familiar en México. Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares*. Obtenido de http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf
- Benavides Estrada, G. (2017, p. 13). *Plan estratégico y gestión administrativa para el comercial "Repuestos Automotrices" en la ciudad de Santo Domingo*. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6371/1/TUSDADM017-2017.pdf>
- Cárdenas, A. (25 de 02 de 2013). *Ecolísima*. Obtenido de Razones por las que las empresas tienen Éxito o Fracaso. Teoría de Porter: <http://ecolisima.com/razones-por-las-que-las-empresas-tienen-exito-o-fracaso-teoria-de-porter/>
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2014). *Sucesión en la empresa familiar*. LID Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=h5ABAwwAAQBAJ&printsec=frontcover&d>

q=la+sucesi%C3%B3n+en+la+empresa+familiar&hl=es-
419&sa=X&ved=0ahUKEwijeHMw8bYAhXESSYKHVQ9BN0Q6AEIMTAC#v
=onepage&q=la%20sucesi%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20familiar&f=fal
se

Cohi, J. (2013, p. 156). *La gestión de personas en empresas familiares*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=yi2vs4IKWkEC&pg=PA158&dq=tipos+de+empresas+%2B+2013&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwiUw_TYs8bYAhWFbiYKHWeBBNgQ6AEITTAG#v
=onepage&q=tipos%20de%20empresas%20%2B%202013&f=false

Díaz, D. (2014). *Eumed*. Obtenido de CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN SISTÉMICO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES:

<http://www.eumed.net/ce/2014/2/empresa-familiar.html>

Espinoza, S. (2014, p. 30). *Ventaja Competitiva de diferenciación y su relación con el posicionamiento de mercado de la Institución Educativa Privada Juan Pablo II de Trujillo - 2013*. Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7679/Tesis%20Maestr%C3%ADaX%20-%20Hugo%20R.%20Espinoza%20Rodr%C3%ADguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández Pérez, P. (2014). *La profesionalización de las empresas familiares*. LID Editorial. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=ngFuiXS1xQoC&pg=PT31&dq=historia+de+las+empresas+familiares+%2B+2014&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjn9fCKusbYAhVJVyYKHjYJxA7wQ6AEIKjAB#v=onepage&q=historia%20de%20las%20empresas%20familiares%20%2B%202014&f=false

Fernandez, V. (2013, p. 127). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. OmniaScience. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=q1pbFEr6psMC&pg=PA127&dq=las+empresas+familiares+a+nivel+mundial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSqvjF1sPYAhVRuFMKHaj9CGcQ6AEISjAH#v=onepage&q=las%20empresas%20familiares%20a%20nivel%20mundial&f=false>

Gallego Domínguez, I. (2015, p. 5). *El Relevo Generacional en la empresa familiar. La sucesión "Mortis Causa" y el sistema Legitimario Español*. Universidad de Córdoba. Obtenido de <http://www.catedraprasa.com/wp-content/uploads/2017/09/cuaderno-20-reflexin.pdf>

García, A. (2015, p. 13). *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/9662/1/1080215024.pdf>

Icaza, D., & Yance, C. (2015). *Observatorio Economía Latinoamericana*. Obtenido de PLANES DE SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN MILAGRO: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/sucesion.html>

Lacalle García, G. (2014, p. 8). *La empresa y la función comercial (Operaciones administrativas de la compraventa)*. Editex. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=5x7KBAAQBAJ&pg=PA8&dq=tipos+de>

+empresas+%2B+2014&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwjv58bytMbYAhWL2SYKHWv9AQAQ6AEIUzAI#v=onepage&q=tipos%20de%20empresas%20%2B%202014&f=false

Orellana, M. d. (2015, p. 14). *Ventajas competitivas en empresas de internet domiciliario en la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/04/Orellana-Maria.pdf>

Pantoja, M. M. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. . *UNIMAR*, 219-229.

Pardo Granizo, M. Á. (2013, p. 3). Estrategias de Comercialización y Fidelización de Clientes en las Empresas Familiares del Cantón Milagro. Milagro: Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/489/3/ESTRATEGIAS%20DE%20COMERCIALIZACIÓN%20Y%20FIDELIZACIÓN%20DE%20CLIENTES%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20DEL%20CANTÓN%20MILAGRO.pdf>

Pazmiño Arteaga, S. (2016, p. 8). Estrategias Organizacionales para incentivar la competitividad y productividad de las empresas familiares de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16262/1/tesis%20Ing%20Silvia%20Pazmi%C3%B1o%202016%20para%20empastar%20-.pdf>

Pérez Gorostegui, E. (2017). *Curso de Economía de la Empresa. Introducción*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=smI3DwAAQBAJ&pg=PA6&dq=%22la+e>

mpresa+es%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjB--

OvrMbYAhVDySYKHVE1DM4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=%22la%20empresa
%20es%22&f=false

Ramírez Ospina, D. E. (2013, p. 44). La empresa de familia: un análisis desde la Teoría de la Agencia . Manizales, Colombia: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador . Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3270/1/TD031-Ramirez-La%20empresa.pdf>

Rivas García, J. (2014, p. 25). *Dirección estratégica de empresas turísticas*. Septem Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tIipBAAAQBAJ&pg=PA25&dq=%22la+planificaci%C3%B3n+es+%22+2014&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjvk5bgt8jYAhVK61MKHbzMBt0Q6AEIMzAC#v=onepage&q=%22la%20planificaci%C3%B3n%20es%20%22%20%2B%202014&f=false>

Ruiz Villasagua, C., & Del Castillo Ortiz, M. (2017, p. 8). Elaboración de una propuesta de diseño de un plan de sucesión por competencias y su incidencia en la continuidad de la empresa familiar SeaJoy S.A. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16868/1/Tesis%20Celeste%20Ruiz%20y%20Maria%20Del%20Castillo.pdf>

Torres Gómez, L. F. (30 de Noviembre de 2016). *LA TRAGEDIA DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR*. Obtenido de Grandes Pymes:

<http://www.grandespymes.com.ar/2016/11/30/la-tragedia-de-la-sucesion-en-la-empresa-familiar-2/>

Torres Reina, L. (2015, p. 9). *Modelo de Gestión administrativa para el área de producción y ventas de la empresa "Solinpec" de la ciudad de Ventanas.*

Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1079/1/TUBADM004-2015.pdf>

7. ANEXOS

Anexo No. 1, Operacionalización de las variables

Tabla 13 Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
Variable	Categoría	Indicador	Técnica	Instrumento
Correcto proceso de sucesión.	Dependiente	Un estudio investigativo permitirá determinar los principales factores que afectan el correcto proceso de sucesión en empresas familiares	Encuesta, Observación directa	Cuestionario, fichas de observación
Reglamentos, política y cultura.	Independiente	Investigación teórica acerca de los principales parámetros políticos y sociales relacionados a empresas familiares y su gestión.	Investigación científica	Material bibliográfico
Planificación y análisis de factores	Independiente	Conocer la situación actual y percepciones de empresarios familiares en cuanto a las estrategias y planes de acción frente a factores de riesgo en la sucesión	Encuesta	Cuestionario
Modelos de gestión	Independiente	Determinar el conocimiento y nivel de aplicación de modelos de gestión para empresas familiares por parte de los empresarios	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Autores, 2018



FORMATO DE ENCUESTA

OBJETIVO: Analizar los factores de éxito y fracaso que influyen en el cambio generacional de las empresas familiares en el cantón Milagro.

INSTRUCCIONES: Marque con una x la respuesta que usted considere conveniente.

1. **¿Su empresa familiar tiene planificación estratégica y/o administrativa establecida?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En total desacuerdo	

2. **¿En el momento de la incorporación de familiares a la empresa que elementos se debe considerar**

Estudios universitarios	
Estudios de 4to nivel	
Experiencia laboral	
Dominar varios idiomas	

3. **¿Usted ha utilizado o implementado modelos de gestión, conceptual, sistemático, de tres o cinco círculos en su empresa familiar?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

4. **¿Cuál considera usted que es la principal amenaza en una empresa familiar?**

Desconocimiento de la gestión de la empresa	
Conflictos familiares	
Falta de compromiso	
Perpetuidad del creador de la empresa	

5. ¿Cuál considera usted que es la principal fortaleza en una empresa familiar?

Buena relación entre familiares que laboran en la empresa	
Tener conocimiento de la empresa	
Correcta administración	
Capacidad de interactuar con otras personas	

6. ¿Considera usted que los factores políticos o sociales pueden afectar la correcta sucesión en la empresa familiar?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En total desacuerdo	

7. ¿Como gerente de la empresa familiar cuales de las siguientes gestiones ha realizado?

Capacitaciones periódicas	
Planificaciones mensuales	
Establecer nuevas metas	
Ninguno	

8. ¿Qué factores considera relevantes para lograr una correcta sucesión en la empresa familiar?

Comunicación efectiva entre los miembros familiares	
Definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo	
Capacitar al miembro de la familia	
Capacidad de liderazgo	

Anexo No. 2, Formato de encuesta

Evidencia Fotográfica

Mini comisariato "JULLY"



Tienda Automotriz "RESEGRIN"





BLOQUES RUBIO



Anexo No. 3, Evidencias Fotográficas