DIVISIÓN DE POSTGRADO

**Título del trabajo:**
"Factores que influyen el proceso de sucesión de la Empresa Gloria Saltos."

**Línea de Investigación:**
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de titulación:**
Proyecto de Desarrollo

**Programa de Maestría**
Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

**Título a obtener:**
Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

**Autora:**
Gisella del Rosario Garcés Gutiérrez

**Tutor:**
Oscar Enrique Mendoza Díaz

Samborondon – Ecuador
2019

## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado:

***A Dios y la Santísima Trinidad***

Por ser mi pilar fundamental y otorgarme vida, salud y sabiduría para culminar con éxito esta nueva meta profesional. "Porque yo sé los planes que tengo para vosotros" declara el Señor planes de bienestar y no de calamidad, para daros un futuro y una esperanza. Jeremías 29:11

***A mis Padres***

Sonia y Eduardo; porque su esfuerzo, constancia y apoyo incondicional se cristalizan en este logro que por muchos años ha sido su sueño y hoy está rindiendo sus frutos.

Gisella del Rosario Garcés Gutiérrez

## AGRADECIMIENTO

Gracias a la Empresa Gloria Saltos S.A., en especial su propietaria, la Sra. Gloria Saltos y a su hija Verónica Benites Saltos, por la apertura y confianza brindada para desarrollar este trabajo de titulación. El mismo que se encuentra inmerso en el contexto del traspaso generacional de mando de la compañía en estudio.

Gracias a mis amigos que me motivaron e impulsaron a cursar este MBA y quienes con su soporte e ideas me ayudaron a concretar los proyectos planificados. Así también, a todas las personas que han formado pare de mi crecimiento profesional y personal con sus enseñanzas y ejemplo.

Gracias Verónica Rabadad y Jorge Campoverde, pues consolidamos un excelente equipo de estudio, logrando afianzar lazos que perduran a través de los años.

Un agradecimiento especial a la Universidad Ecotec y a todos los profesionales que impartieron su cátedra durante estos 18 meses. El expertise de los profesores me ayudó a alcanzar y culminar varios objetivos, así como también a lograr la finalización de mi tesis para obtener este MBA.

Gisella del Rosario Garcés Gutiérrez

Universidad Ecotec

**DIVISIÓN DE POSTGRADO**

# CERTIFICACION DE REVISION FINAL

**QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA GLORIA SALTOS ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: GISELLA DEL ROSARIO GARCÉS GUTIERREZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

**Samborondón, 04 de Noviembre de 2019**

**Samborondón, 04-11-2019**

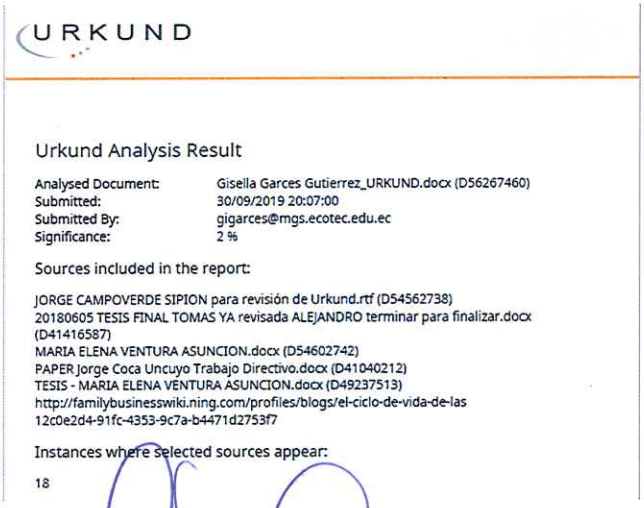
**Mgs. OSCAR ENRIQUE MENDOZA DÍAZ**

***TUTOR***

**DIVISIÓN DE POSGRADO**
**PROCESO DE TITULACIÓN**
**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

Habiendo sido nombrado MSC. OSCAR ENRIQUE MENDOZA DIAZ, tutor del trabajo de titulación "FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA GLORIA SALTOS" elaborado por GISELLA DEL ROSARIO GARCÉS GUTIÉRREZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54716051-393912-625926#/. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Gisella Garces Gutierrez_URKUND.docx (D56267460)
Submitted: 30/09/2019 20:07:00
Submitted By: gigarces@mgs.ecotec.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

JORGE CAMPOVERDE SIPION para revisión de Urkund.rtf (D54562738)
20180605 TESIS FINAL TOMAS YA revisada ALEJANDRO terminar para finalizar.docx (D41416587)
MARIA ELENA VENTURA ASUNCION.docx (D54602742)
PAPER Jorge Coca Uncuyo Trabajo Directivo.docx (D41040212)
TESIS - MARIA ELENA VENTURA ASUNCION.docx (D49237513)
http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las
12c0e2d4-91fc-4353-9c7a-b4471d2753f7

Instances where selected sources appear:

18

**MSC. OSCAR ENRIQUE MENDOZA DIAZ**
**PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA**

## RESUMEN

Las empresas familiares representan una gran porción de las empresas registradas en Ecuador, sin embargo pocas poseen las estrategias necesarias para la alcanzar la longevidad, llevando a muchas organizaciones a desaparecer poco después de la primera generación. Por tanto, aprender a gestionar los factores que influyen en el proceso de sucesión es una necesidad vital para su sostenibilidad y el desarrollo del negocio.Este proyecto de titulación se focaliza en el análisis de los factores influyentes en el proceso de sucesión de la empresa Gloria Saltos. La revisión de la literatura y de las teorías sobre empresas familiares permite construir un marco teórico completo. El estudio de Jau Yang Liu, es la base para este documento pues contempla cinco dimensiones y trece criterios relacionados a la gestión de las empresas familiares (EF).

Los datos primarios se obtuvieron mediante entrevistas semiestructuradas mientras que, análisis se desarrolla bajo la metodología DEMATEL. Dicho análisis permite determinar que la cultura de gobierno, la planificación de la sucesión, liderazgo y modo de comunicación son los factores con mayor importancia en el proceso de esta organización. Para finalizar, se propone la elaboración de un protocolo familiar, institución de Órganos de Gobierno e implementación de un plan de sucesión basado en el modelo integrador efectivo. El mismo trabaja como mecanismo para comprender los diversos elementos de la empresa familiar, su sistema y subsistemas, además de cómo interactúan entre sí durante diferentes etapas del ciclo de vida empresarial.



**Palabras claves:** Sucesión, factores influyentes, protocolo familiar, gobierno familiar, DEMATEL.

## ABSTRACT

Family businesses represent a large portion of companies registered in Ecuador, however just a few have the necessary strategies to achieve longevity, leading many organizations to disappear shortly after the first generation. Therefore, learn to manage the factors that influence the succession process, is a vital necessity for its sustainability and business development. This thesis focuses on the analysis of the influential factors during the process of succession of the company Gloria Saltos. The review of the literature and theories about family businesses, allow building a complete theoretical framework. The study of Jau Yang Liu is the basis for this document; it considers five dimensions and thirteen criteria related to the management of FB.

The primary data was obtained through semi-structured interviews, while the analysis is carried out under the DEMATEL methodology. It allows to determine that government culture, succession planning, communication mode and leadership style, are the most important factors in the process of this organization. Finally, it is proposed the elaboration of a family protocol, institution of Government Bodies and implementation of a succession plan. It has to be based on the effective integrative model that works as a mechanism to understand the various elements of the family business systems and subsystems, and how they interact at different stages of the business life cycle.



**Keywords:** Succession, influential factors, family protocol, DEMATEL, Government Family

ÍNDICE DE CONTENIDOS

*INTRODUCCIÓN* ..... *1*

**El problema a investigar** ..... 4

**Objetivos de la Tesis** ..... 4

**Objetivo General:** ..... 4

**Objetivos específicos:** ..... 5

**Justificación de la tesis** ..... 5

**Justificación Teórica** ..... 5

**Justificación Metodológica** ..... 6

**Justificación Práctica** ..... 6

*Capítulo I. Marco Teórico* ..... *8*

**1.1. Teoría General de Sistema y Empresa Familiar** ..... 9

**1.1.1. Teoría general de los sistemas y enfoque sistémico** ..... 9

**1.1.2. Teoría de sistemas relacionales** ..... 10

**1.1.3. Teoría de la contingencia** ..... 10

**1.1.4. Teoría Fundamentada** ..... 11

**1.1.5. Teoría de la riqueza socioemocional (SEW)** ..... 12

**1.2. Identificación de Empresa Familiar: Conceptos Generales** ..... 16

**1.2.1. Definiciones de empresa familiar** ..... 16

**1.2.2. Ciclos de vida de la Empresa Familiar** ..... 17

**1.2.3. Modelos Conceptuales de Empresa Familiar** ..... 20

**1.2.3.1. Modelo de los tres círculos** ..... 20

**1.2.3.2. Modelo Evolutivo tridimensional** ..... 22

**1.2.3.3. Modelo de los cinco círculos** ..... 24

**1.2.4. Protocolo Familiar como herramienta clave de la continuidad** ..... 26

**1.2.5. Profesionalización y Gobierno Familiar** ..... 27

**1.2.5.1. Profesionalización** ..... 27

**1.2.5.2. Gobierno Corporativo** ..... 28

**1.3. El cambio generacional en la Empresa Familiar** ..... 29

**1.3.1. La sucesión** ..... 29

**1.3.2. Estudios previos relacionados a sucesión** ..... 33
**1.3.3. Factores influyentes en la sucesión** ..... 34
**1.3.3.1. Atributos corporativos** ..... 36
**1.3.3.2. Rasgo de Gobernanza** ..... 38
**1.3.3.3. Preocupación de la Gerencia** ..... 39
**1.3.3.4. Capital Familiar** ..... 42
**1.3.3.5. Herencia de Nicho** ..... 44
**1.3.4. Modelos de sucesión** ..... 46
**1.3.4.1. Modelo de transición** ..... 46
**1.3.4.2. Modelo de sucesión extendido** ..... 49
**1.3.4.3. Modelo integrador efectivo de sucesión** ..... 50

***Capítulo II: Metodología* ..... *53***

**2.1. Marco Metodológico** ..... 54
**2.1.1. Enfoque de la investigación** ..... 54
**2.1.2. Alcance de la investigación** ..... 55
**2.1.3. Instrumentos y técnica de recoleccion de datos** ..... 55
**2.1.4. Métodos de evaluación y procedimiento operativo** ..... 56
**2.1.5. Población objeto de estudio** ..... 61

***Capítulo III: Análisis de Resultados* ..... *62***

**3.1. Entorno actual de la empresa Familiar Gloria Saltos** ..... 63
**3.2. Tabulación de resultados y diagnósticos de la empres familiar Gloria Saltos** ..... 65
**3.2.1. Tabulación de resultados y obtención de matrices** ..... 65
**3.2.2. Diagnóstico de la Empresa Gloria Saltos basado en los resultados** ..... 69

***Capítulo IV: Marco Propositivo o Propuesta* ..... *76***

**4.1. Estrategia 1.- Elaboración del Protocolo Familiar de la empresa Gloria Saltos** ..... 77
**4.2. Estrategia 2.- Creación de Órganos de Gobierno – Consejo Familiar** ..... 80
**4.3. Estrategia 3.- Implementación de un plan de sucesión familiar** ..... 81

***Flujo del proceso de sucesión familiar Gloria Saltos*** ***.....*** *¡Error! Marcador no definido.*

*Conclusiones* ..... *87*

*Recomendaciones* ..... *91*

*Referencias bibliográfica* ..... *93*

*Anexos* ..... *100*

ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.** Factores de contingencia..... 10

**Tabla 2**. Definiciones de empresa familiar por autor..... 16

**Tabla 3.** Estudios previos Sucesión Empresas Familiares ..... 33

**Tabla 4.** Las dimensiones y criterios para la transferencia y sucesión de empresas familiares..... 35

**Tabla 5**. Perfil de exigencia de los sucesores familiares..... 45

**Tabla 6.** Dimensiones y Criterios para el análisis..... 57

**Tabla 7.** Matriz de intensidad relativa de las relaciones directas (M) ..... 67

**Tabla 8.** Matriz de influencia total (matriz T) ..... 68

**Tabla 9.** Suma de las influencias dadas y recibidas..... 69

**Tabla 10.** Resultados dimensión Atributos Corporativos..... 70

**Tabla 11.** Resultados dimensión Gobernanza..... 71

**Tabla 12.** Resultados dimensión Preocupación de la Gerencia..... 72

**Tabla 13.** Resultados dimensión Capital Familiar..... 73

**Tabla 14.** Resultados dimensión Herencia de Nicho ..... 74

**Tabla 15.** Vector de Prominencia (r i + c i )..... 75

**Tabla 16**. Factores con mayor influencia en la organización ..... 77

**Tabla 17**. Propuesta de Estructura de Protocolo..... 79

ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Radiología Empresas Familiares en el Ecuador ..... 2

**Figura 2.** Teoría de la riqueza socioemocional (SEW) ..... 14

**Figura 3.** El ciclo de vida de las empresas familiares ..... 18

**Figura 4.** Modelo de los tres círculos. ..... 21

**Figura 5.** Modelo Evolutivo Tridimensional. ..... 23

**Figura 6.** Modelo de los 5 círculos. ..... 24

**Figura 7**. Fases del proceso de profesionalización ..... 27

**Figura 8.** Órganos corporativos Empresa Familiar ..... 28

**Figura 9.** Sujetos de la sucesión generacional ..... 31

**Figura 10**. Pasos proceso de sucesión ..... 32

**Figura 11**. Pasos involucrados en el análisis de los factores influyentes por el enfoque DEMATEL ..... 58

**Figura 12.** Estructura familiar Gloria Saltos ..... 64

**Figura 13.** Mapa de influencia dimensión Atributo Corporativo ..... 70

**Figura 14.** Mapa de influencia dimensión Gobernanza ..... 71

**Figura 15.** Mapa de influencia dimensión Preocupación de la Gerencia ..... 72

**Figura 16.** Mapa de influencia dimensión Capital Familiar ..... 73

**Figura 17.** Mapa de influencia dimensión Herencia de Nicho ..... 74

**Figura 18**. Consideraciones claves en el protocolo para Gloria Saltos ..... 78

**Figura 19**. Propuesta Órganos de Gobierno Gloria Saltos ..... 80

***Figura 20.*** Propuesta de Modelo de Sucesión para Gloria Saltos.. **¡Error! Marcador no definido.**

# INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares (EF) representan el motor generador de riqueza más antiguo en la economía global. Su aporte al PIB y la creación de empleo, le adjudican este rol de importancia en el desarrollo de los países. El informe global sobre empresa familiar realizado por Ernst & Young (2015), confirma este enunciado, al indicar que a nivel mundial dos tercios de las compañías son familiares. Cifras locales, proporcionadas por la Superitendencia de Compañías, reflejan que el aporte de las empresas familiares a la economía es del 51% del PIB, generando 1.6 millones de empleos y representando el 86% del tejido empresarial (Camino-Mogro & Bermudez, 2018).

Diversos estudios permiten realizar una radiología de la empresas familiares en el Ecuador y se evidencia que, a nivel nacional, el 47,90% son administradas por la generación fundadora (sólo el 2% posee una plan de sucesión). Por otro lado, el 39% está compuesto por la segunda generación al mando. En menor proporción, el 11,50% pudieron llegar a la tercera y difícilmente el 1.60% logró una cuarta generación.

Se revela una mayor participación en sectores económicos como comercio, actividades profesionales, inmobiliarios y construcción. Con respecto a ciudades, son Manta (91.49%), Guayaquil (90.19%), Machala (88.48%), Quito (86.51%) y Cuenca (84,30%) las cinco con mayor representación.

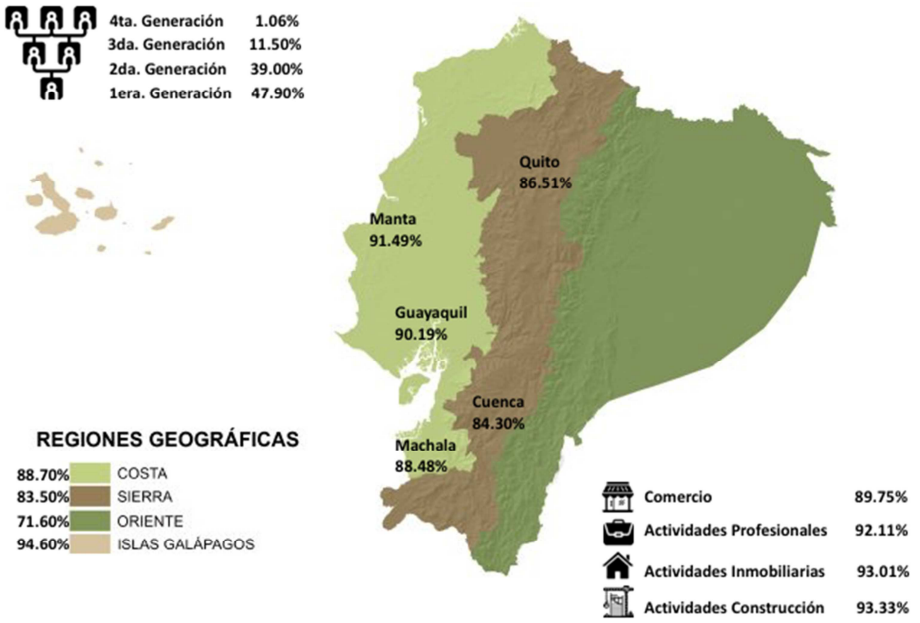



***Figura 1.*** Radiología Empresas Familiares en el Ecuador

Fuente: elaboración Propia

Las particularidades, problemas específicos, ventajas y sistemas de gobierno propios de estas organizaciones, les han permitido obtener mejores resultados que aquellas que no los son. Esto debido a la flexibilidad que tienen para adaptarse a los cambios del entorno y por las estrategias que adoptan como resultado de la influencia que ejerce la familia sobre la empresa.

La sucesión es uno de los puntos críticos por los que pasan muchas empresas a nivel mundial, pues éste conlleva la transmisión del liderazgo, control organizacional y de la propiedad. Por esta razón, se concluye que es un cambio de mando respaldado en el interés de los sucesores por continuar con el legado de la dirección dentro de grupo familiar. Gallo y Amat (2003) mencionan que, entre un 25% y 30% de las compañías sobreviven de la primera a la segunda generación, entre un 9% y 15% de la segunda a la tercera y solo un 6% de la tercera a la cuarta;

representando cifras que afectan a los indicadores de longevidad para este grupo de empresas.

La literatura muestra que, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave para la desaparición de empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado (Cabrera Suárez & Santana, 2007). Por esto, resulta vital que todos los miembros del grupo familiar se involucren, con la finalidad de mediar en los problemas que pudieran existir y que permitan crear un compromiso participativo para preservar el patrimonio.

El involucramiento de la siguiente generación, la designación del futuro sucesor, la preparación y el desarrollo de las habilidades blandas y duras, constituyen el núcleo de este proceso. De esta manera, se evita caer en el error de elegir al primogénito como sucede en varias EF.  Así se concluye que, la sucesión es un proceso polietápico que se produce a lo largo de un periodo temporal, que inicia inclusive antes de que los hijos del patriarca se incorporen en las actividades del negocio. Handler mencionó en 1989 que, la sucesión es un proceso lento, evolutivo y de ajuste mutuo entre los roles del fundador y de los sucesores

Para Arenas y Balvin, promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, dependen de las estrategias que se desarrollen en pro de la formación de los miembros de la familia. Para promulgar no solo una responsabilidad para la empresa, sino para toda la sociedad y su transcendencia en diversos ámbitos. (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014).

## El problema a investigar

La sucesión en las empresas familiares enfrentan grandes retos cuya finalidad es lograr la sostenibilidad de las mismas. De esta premisa surge a partir de la importancia de identificar y analizar la influencia que ejercen los factores en este proceso. Por lo descrito, el problema específico a investigar es: *¿Qué factores influyen el proceso de sucesión en la empresa Gloria Saltos?.*

Con el planteamiento del problema objeto de estudio, surgen las siguientes preguntas específicas:

¿Qué métodos se utilizan en el proceso de sucesión en la EF?

¿Cuál es la forma de Gobierno actual de la empresa Gloria Saltos?

¿Qué método de sucesión es el idóneo para la empresa familiar?

## Objetivos de la Tesis

### Objetivo General:

En base a la problemática detallada anteriormente y con el finalidad de comprender y determinar patrones de conducta dentro de la familia empresaria, el objetivo general de esta tesis es: *Determinar los factores que influyen en el proceso de sucesión en la empresa Gloria Saltos.*

**Objetivos específicos:**

Complementando el objetivo central descrito, se consideró que los objetivos específicos de la tesis son los siguientes:

*Objetivo específico 1:* Elaborar un marco teórico que agrupe las teorías de especialistas sobre Empresas Familiares y Sucesión.

*Objetivo específico 2:* Diagnosticar a la familia empresaria Gloria Saltos para determinar que factores que influyen en el proceso de sucesión.

*Objetivo específico 3:* Proponer estrategias para una sucesión adecuada en la familia empresaria Gloria Saltos.

**Justificación de la tesis**

**Justificación Teórica**

La siguiente tesis está orientada a la investigación y su principal motivo es aportar a la gestión de Gloria Saltos con herramientas que le permitan la perdurabilidad en el tiempo. Una exploración de la epistemología de las diferentes normas establece los siguientes puntos: Empresa Familiar, Profesionalización, Gobierno y Sucesión.

Estas teorías permitirán investigar, estudiar y encontrar las explicaciones a los eventos y factores del entorno que afectan el proceso de sucesión.

**Justificación Metodológica**

Un análisis de la situación actual de la visión de la familia empresaria Gloria Saltos, permitirá diagnosticar y alinear a los miembros de la familia. A manera de una propuesta de gestión, se elaborarán y determinarán los procesos claves del modelo de sucesión idóneo para esta empresa. Para lo cual, se recurre al uso de técnicas de investigación como las entrevistas semiestructuradas.

**Justificación Práctica**

El presente documento tiene como objeto el estudio de la Empresa Gloria Saltos, quien se enfrenta al traspaso generacional de la empresa. Lo cual motiva la necesidad de profesionalizar a la familia empresaria mediante un modelo de sucesión ordenada.

La estructura del presente trabajo se divide en cinco capítulos:

Capítulo I.- El Marco Teórico se inicia con algunas consideraciones de carácter general mediante la revisión de la literatura, la misma que permitirá reflexionar en las consideraciones académicas y serán el andamiaje y soporte del estudio.

Capítulo II.- Marco metodología justifica el enfoque y alcances para abordar el problema de la investigación. Además, se detallan aspectos fundamentales a considerar en el diseño.

Capítulo III.- Análisis de los Resultados inicia con una descripción breve de la evolución la Empresa Familiar Gloria Saltos, su aporte como fuente empleo, la estructura actual de administración y el nivel de éxito del desarrollo del proceso de sucesión, lo que permitirá realizar un análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo IV.- Marco Propositivo. - Se presentan las propuestas planteadas para lograr el éxito en el proceso de sucesión de la organización.

Finalmente, el presente trabajo detalla las conclusiones y recomendaciones con las que se espera la detección temprana de los factores que obstaculizan el proceso de sucesión y cómo estos elementos se adaptan a las estructuras y teorías tradicionales de la Administración de Empresas.

# Capítulo I. Marco Teórico

## 1.1. Teoría General de Sistema y Empresa Familiar

### 1.1.1. Teoría general de los sistemas y enfoque sistémico

***Teoría general de los sistemas.-*** Esta teoría nació entre 1950 y 1968 de la mano del biólogo Ludwing Von Bertalanffy y ha predominado como base teórica para el estudio de las EF, quien la define como un conjunto de partes coordinadas y con interacción que trabajan juntas para alcanzar objetivos. Compuesto por las siguientes premisas: (1) Los sistemas existen dentro de los sistemas, (2) Son abiertos y reciben incidencia de uno superior y (3) las funciones dependen de la estructura y pueden distinguirse según su número, especie y relaciones.

***Enfoque sistémico.-*** Se trata de una composición de filosofía y metodología general enlazada a una actividad de diseño y planeación. Este enfoque tiene como base una metodología interdisciplinaria que incentiva la conectividad de sus componentes, utilizando técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentales para diseñar sistemas. Trata de explicar que el desenvolvimiento de cada individuo no es tan independiente del resto de las personas, disminuyendo los hechos aislados que generan la individualidad de sus acciones y le da más peso a la totalidad. Es decir, pasa del solo hecho de las cosas a revisar los patrones que los mueven, este sistema responde al ¿Cómo de las cosas?, determinando la estructura que establece su comportamiento.

### 1.1.2. Teoría de sistemas relacionales

Se define como un conjunto de relaciones entre los miembros de una organización, con el objeto de coordinar sus actividades al servicio de objetivos-tareas y cómo la calidad de las relaciones juega un papel importante dentro de una organización (Kahn, 1998).

La teoría establece que, la presencia de relaciones de anclaje ayuda a mantener el compromiso organizacional de los empleados frente a eventos que producen ansiedad. Dado que, estas relaciones afectan la rutina cotidiana en una empresa e influyen en la mayoría de los aspectos de la organización, especialmente cuando las situaciones son inciertas, estresantes e interdependientes como lo es la sucesión dentro de una EF.

### 1.1.3. Teoría de la contingencia

En 1962, Chandler enfatizó, a través de esta teoría que no existen absolutos y que la resolución de cualquier conflicto o problema depende de las particularidades que se presente en cada situación. Por tanto, no existe un modelo establecido para administrar puesto que dependerá de los factores externos e internos de su entorno.

Como complemento de esta teoría, en 1996, Bueno Campos menciona las siguientes variables, causales o de contexto, para una mejor compresión de lo que explica a través de sus estudios.

**Tabla 1.**
*Factores de contingencia*

| Variable | Macroorganización | Microorganización | Nivel de afectación |
|---|---|---|---|
| **Antigüedad** | 1.- La estructura suele ser un reflejo tanto de la época de la creación como de la propia empresa<br>2.- Cuanto más antigua es la organización más compleja es su estructura (mayor especialización, diferenciación y procesos) | 1.- Cuanto más antigua más formalizado es su comportamiento | Línea media y staff directivos |
| **Tamaño** | 1.-Cuanto más grande sea la organización, mayor será las unidades organizativas medias | 1.- Cuanto más grande es la organización más formalizado es su comportamiento | Línea media y staff directivos |
| **Tecnología** | 1.- Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más burocrático (normalizada) será la estructura de autoridad y su base operativa<br>2.- Cuanto más sofisticado es el sistema técnico, más compleja será su estructura funcional y tendrán mayor presencia de mecanismo de coordinación | 1.- Cuanto más regulador es el sistema técnico, más formalizados suelen ser sus comportamientos y comunicaciones<br>2.- Cuanto más normalizadas estén las tareas y los flujos de trabajo, mayores serán los incrementos de las relaciones informales | Base Operativa |
| **Poder** | 1.- Cuanto mayor es el control externo más formalizada es la estructura<br>2.- Las necesidades de poder internas generan estructuras planas y descentralizadas | 1.- La existencia de varias fuentes de poder tiende a informatizar las relaciones organizacionales | Toda la organización |
| **Propiedad** | 1.- Cuanto más concentradas es la propiedad, la estructura suele ser más centralizada y jerarquizada<br>2.- Cuanto más fragmentada y diluida es la estructura de propiedad, más aplanada y mayor presencia tienen los mecanismos de coordinación | | Alta Dirección |
| **Cultura** | 1.- Una cultura dominante puede centralizar y hacer informal la estructura | 1.- Los cambios culturales, como la moda imponen determinadas pautas de conducta<br>2.- Una cultura dominante suele formalizar el comportamiento de la organización | Dirección intermedia y la base operativa de la organización |
| **Entorno** | 1.- Mientras más dinámico es el entorno la estructura tiende a ser más orgánica o requiere de menos formalización<br>2.- Cuanto más complejo es el entorno más descentralizada suele ser su estructura<br>3.- Mientras más diversificado es el campo de actividad la estructura tiende a divisionalizar y descentralizar sus unidades organizativa<br>4.- Cuanto más hostil es el entorno la estructura tienden la centralización temporal<br>5.- Mientras exista más diversidad en los factores del entorno mayor suele ser la descentralización de la estructura | 1.- Cuanto más diversos son los factores del entorno, las relaciones se hacen más informales y se suele incorporar la dirección por objetivos<br>2.- Mientras más dinámico y cambiante es el entorno, el recurso humano orienta su comportamiento hacia el proceso y se incorporan las direcciones por políticas | Alta Dirección y en la estructura de decisión |

Fuente: Organización de empresas: estructura, procesos y modelo (Bueno Campos, 1996)

Este modelo propuesto por Campos concentra su esfuerzo en reconocer estas características situacionales y la forma en la que estas variables externan condicionan los sucesos internos de las organizaciones, en su estructura y en los resultados debido a que permite tomar decisiones sobre las alternativas más óptimas frente a las variables.

### 1.1.4. Teoría Fundamentada

Proviene de entrevistas, observaciones, videos, documentos y otras fuentes de origen cualitativo. Permite construir una formulación teórica basada en la realidad investigada. Tuvo su origen en 1967 de la mano de Glasser y Strauss, el objetivo de ésta es entender la razón por la que suceden los acontecimientos sociales desde la perspectiva de los sujetos involucrados en la situación.

Las principales herramientas de recopilación de datos son entrevistas cara a cara y protocolos de observación, por lo que el método está relacionado con la calidad de la muestra de datos en lugar de la cantidad. Debido a esto, las ideas y profundidad de la información provista por los entrevistados y la evaluación del entorno son cruciales, ya que se los considera como un "testigo de oído".

Este proceso depende en gran medida de dos conceptos: comparación constante y muestreo teórico. La comparación constante permite al investigador desarrollar una teoría inductiva por codificar, categorizar y conectar los datos tan pronto como se recopilan. En este proceso, el investigador busca similitudes y

diferencias entre condiciones y consecuencias que rodean eventos clave, incidentes y patrones en los datos.

### 1.1.5. Teoría de la riqueza socioemocional (SEW)

Esta teoría considera ámbitos no financieros de las EF tales como, su idiosincrasia, permitiendo captar de mejor manera su singularidad. Gómez-Mejía & Haynes, (2007) manifiestan: “Las familias empresarias se preocupan no solo por los rendimientos financieros, sino también de los aspectos que satisfacen las necesidades afectivas de la familia. Entre estos se encuentran la identidad, capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar, a través del cumplimiento de las obligaciones familiares basadas en lazos de sangre en lugar de estrictos criterios de competencia.” (p.2,4). Los autores indican que la base para la toma de decisiones en las empresas no familiares es el raciocinio, a diferencia de las EF, donde las emociones de la familia y cada integrante influyen de manera directa.

Los autores basan su estudio en intentar captar la conexión de las emociones que los dueños sienten por sus negocios y de qué manera las emociones influyen en el comportamiento psicológico, aspectos sociales y cognitivos de la gestión. Adicional a las emociones, los valores familiares permiten considerar la preservación de la dinastía familiar. Aronoff destaca la importancia de los valores familiares como pilares de la cultura familiar. La evidencia empírica muestra que la existencia de estos favorece al desarrollo de la organización

Por naturaleza multidimensional y complementando las investigaciones previas sobre la teoría socioemocinal; Berrone, Gomez-Mejía, & Cruz, (2012) proponen cinco dimensiones que se describen brevemente a continuación:

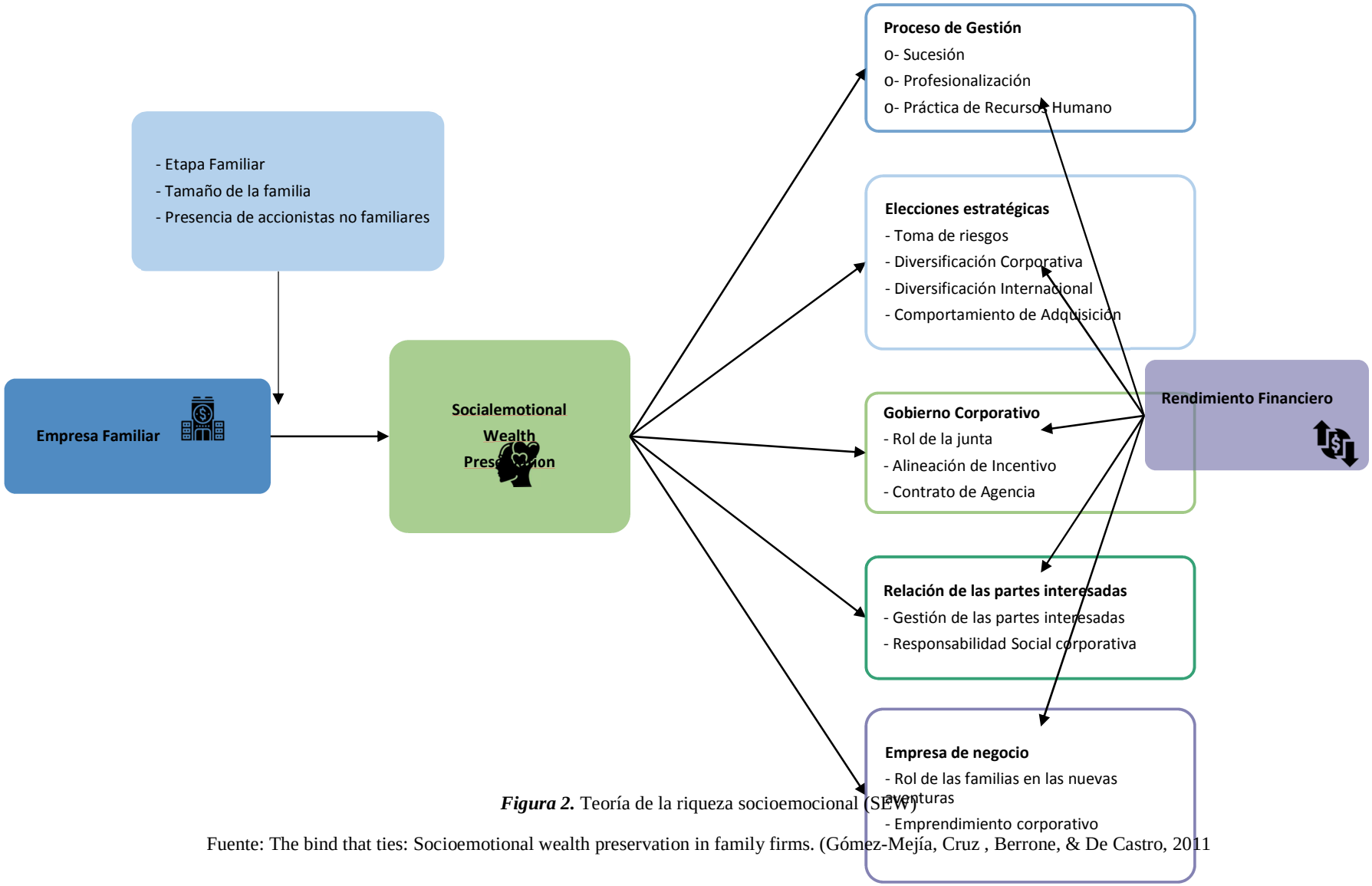



***Figura 2.*** Teoría de la riqueza socioemocional (SEW)

Fuente: The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. (Gómez-Mejía, Cruz , Berrone, & De Castro, 2011

***Control e influencia familiar.-*** Se encuentra inmersa dentro de las características de empresa familiar, en donde detalla que los miembros ejercen control en la toma de decisiones estratégicas o asumen múltiples funciones como forma de ejercer el control.

***Identificación de los miembros de la familia con la firma.-*** Los miembros de la familia poseen un fuerte sentido del negocio, lo que genera que el éxito que alcance sea considerado como triunfo por cada integrante. Generalmente, los clientes asocian el apellido familiar con los portafolios de productos y servicios.

***Lazos sociales vinculantes.-*** Los lazos recíprocos no se presentan exclusivamente entre los miembros de la familia. Éstos son factibles que se extiendan a empleados, proveedores, creando un sentido de pertenencia, identidad y compromiso.

***Apego emocional con los miembros de la familia.-*** Las emociones resultan de acontecimientos diarios que emergen y evolucionan de las situaciones de cada familia, afectando la toma de decisiones. Se refiere a la apropiación psicológica que incentiva el sentido de legado.

***Renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica.-*** Sugiere la sostenibilidad transgeneracional a través de entregar a las futuras generaciones, debido a que lograr la longevidad de la empresa es un objetivo clave en las EF, por medio de la perpetuación de los valores familiares solventado en el compromiso de desarrollo de capacidades y aprendizaje.

## 1.2. Identificación de Empresa Familiar: Conceptos Generales

### 1.2.1. Definiciones de empresa familiar

En la actualidad, existe mucho interés en el estudio de la sinergia que con que éstas operan. Su contribución a las economías y a la supervivencia a grandes cambios del entorno ha creado nuevas escuelas dedicadas a su análisis. A continuación, se detalla una sinopsis cronológica de los conceptos más relevantes con los que se puede encontrar varios:

**Tabla 2**.
*Definiciones de empresa familiar por autor*

| Año | Autor | Definición |
|---|---|---|
| 2011 | Corona y Tello | Aquella en la que el grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo y fijar la estrategia empresarial con el objetivo de continuidad generacional basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión familiar. |
| 2008 | Vélez et al. | Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión |
| 2003 | Belausteguigoitia | Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización |
| 2000 | Le Van | Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía. |
| 1998 | Calavia | Es aquella cuya propiedad total o mas significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por los lazos familiares y algunos de sus miembros participan en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamientos está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones |
| 1993 | Welsch | Uno en el que se concentra la propiedad, y los propietarios o familiares de los propietarios participan en el proceso de gestión |

| | | |
|---|---|---|
| 1986 | Bork | Una empresa familiar es aquella que ha sido fundada por el miembro de una familia y que se espera transmita a la generaciones sucesivas. |
| 1987 | Churchill & Hattcn | Lo que generalmente se entiende por empresa familiar es la concurrencia o la anticipación de que un miembro de la familia más joven tiene o asumirá el control de la empresa por parte del anciano. |
| 1982 | Aicorn | Una empresa con fines de lucro que es una propiedad, una sociedad o una corporación. ... Si una parte de las acciones es de propiedad pública, la familia también debe operar el negocio. |

Fuente: elaboración propia

Con la revisión de los aportes de los autores, se puede concluir que las empresas familiares son organizaciones, en donde la cultura, valores y legado son herramientas para preservar el patrimonio. Esto, a través de la predisposición de las futuras generaciones de continuar con el negocio, generando no solamente riqueza financiera si no también, acoplando el factor socioemocional dentro de ellas.

### 1.2.2. Ciclos de vida de la Empresa Familiar

El estudio presentado por Dodera relaciona el volumen de ventas y el tiempo de vida de las compañías, pretende explicar las crisis que afectan a la EF e intenta demostrar que las empresas familiares tienen más probabilidades de tener éxito si pueden prepararse para superar las crisis que surgen propias de estas.

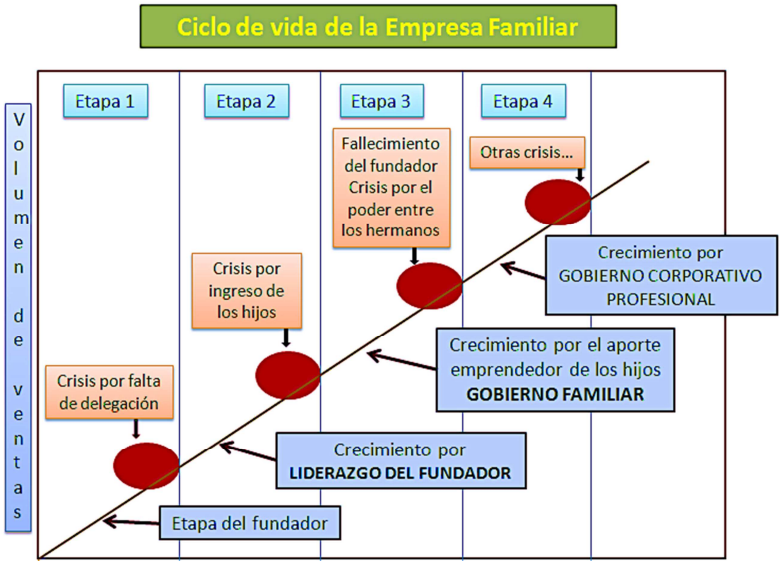



***Figura 3.*** El ciclo de vida de las empresas familiares

Fuente: recuperado:http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las
Dodero(2010)

Conocer el ciclo de vida típico de una EF puede permitir que la familia y el propietario tomen las medidas adecuadas para prepararse para las crisis en cada etapa.

***Primera etapa: La del Fundador.-*** Caracterizada por un Fundador enfocado en conseguir el éxito del negocio, a través de sus habilidades asertivas y capacidad de superar dificultades; trabaja con pasión y delegación mínima. Conocida como la etapa que nace de un emprendimiento de un hombre o mujer. Los mismos que aprovechan la oportunidad que perciben en su entorno, es decir, las decisiones son tomadas por intuición.

Con el crecimiento y desarrollo del negocio, el fundador no puede abarcar al control total de la empresa. Surgen problemas en algunas áreas de ella y como

consecuencia, la **crisis por falta de delegación.** Por tal motivo, es vital que el fundador aprenda a delegar e incorpore gente en quien pueda confiar.

***Segunda etapa: Crecimiento por Liderazgo del Fundador.-*** Caracterizada por mantener una comunicación organizacional informal, el fundador debe adquirir nuevas habilidades. Entre éstas se encuentran: liderar los equipos que tiene a su cargo, comunicar con gran pasión la misión de la empresa, lo que desarrolla un fuerte compromiso y sentido de pertenencia en sus colaboradores. *A fin de que preservar el legado, la planeación de la sucesión es un tema vital.*

En esta etapa, los hijos se incorporan al negocio, pero si este acontecimiento no fue planeado adecuadamente podrían afrontar la **crisis por ingreso de los hijos**. Entre las dificultades que se pueden presentar están: (1) Falta de trabajo en equipo: Padre – hijos, (2) Discrepancia en la visión y forma de dirigir la empresa por el padre y los hijos, (3) Comunicación deficiente entre hermanos.

***Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos.-*** Caracterizada por el momento de *traspaso generacional*. Si la familia empresaria superó las etapas anteriores crea una sinergia entre padres e hijos que hará que el negocio madure. La organización está conformada por fundadores, hijos y empleados comprometidos.

El momento emocional difícil a nivel familiar se produce cuando de manera inesperada, uno de los fundadores fallece. Esto es detallado como **crisis por el fallecimiento del fundador**, lo cual acarrea una **crisis de poder entre hermanos**

generado por los conflictos sobre intereses, expectativas y visión. Por lo que, se recomienda que la selección del sucesor sea mientras el fundador esté vivo para que éste pueda acompañar su preparación

La sucesión genera incertidumbre a nivel de todos los miembros de la familia Por tanto, la empresa por los cambios de dirección que éste conlleva, debe atravesar por un proceso planificado y no de manera intuitiva.

***Cuarta etapa: Crecimiento por Gobierno corporativo Profesional.-*** Se caracteriza por el poder compartido en la toma de decisiones por parte de los herederos, quienes deben consensuar dejando a un lado intereses personales. La profesionalización de las EF deben mejorar las funciones del Gobierno corporativo de manera que, permitan delimitar los roles desempeñados por familiares y no familiares.

La carencia de una estructura organizacional eficiente genera la **crisis cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto** como consecuencia de la falta de comunicación, información y control para conocer el estado de la empresa. Lo anteriormente descrito, supone un riesgo en la unidad y armonía familiar. El Gobiernos Corporativo debe caracterizarse por su transparencia, responsabilidad y equidad.

### 1.2.3. Modelos Conceptuales de Empresa Familiar

#### 1.2.3.1. Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos es generalmente aceptado como el modelo estándar. Éste incluye a la familia, la empresa y la propiedad como los tres componentes principales (Ingalsuo, 2014). El reconocimiento de que hay tres círculos separados es un logro significativo para este tipo de empresas, desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri de la Universidad de Harvard a principios de los ochenta.

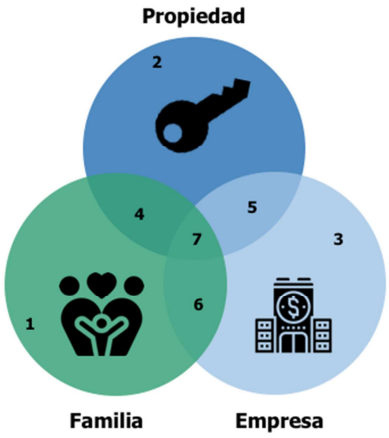



***Figura 4.*** Modelo de los tres círculos.

Fuente: Bivalent attributes of the family firm (Tagiuri & Davis, 1996)

Muy a menudo, los círculos están constantemente entrelazados generando siete grupos de personas con intereses propios que se entrelazan, se superponen y normalmente cambian sus posiciones a lo largo de sus vidas al entrar y salir del negocio o la propiedad considerándolos fuente de futuros sucesores para gerentes y propietarios.

Estos siete grupos se interpretan de las siguiente manera: (1) miembros de la familia que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios que no trabajan en la empresa y no son miembros de la familia; (3) empleados que no son

propietarios ni miembros de la familia; (4) miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) propietarios que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa; (6) miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa y (7) miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la compañía.

### 1.2.3.2. Modelo Evolutivo tridimensional

Este modelo provee una visión del proceso de evolución de la empresa familiar considerando los tres círculos básicos de estas organizaciones, este estudio realizado en el 2003 muestra: (1) la dimesión evolutiva individual de los tres subsistemas (familia, empresa y propiedad), (2) varias etapas de desarrollo y (3) a cada individuo dentro de la familia, empresa o círculo de propiedad puede estar en varias etapas de desarrollo que pueden observarse en la figura 3

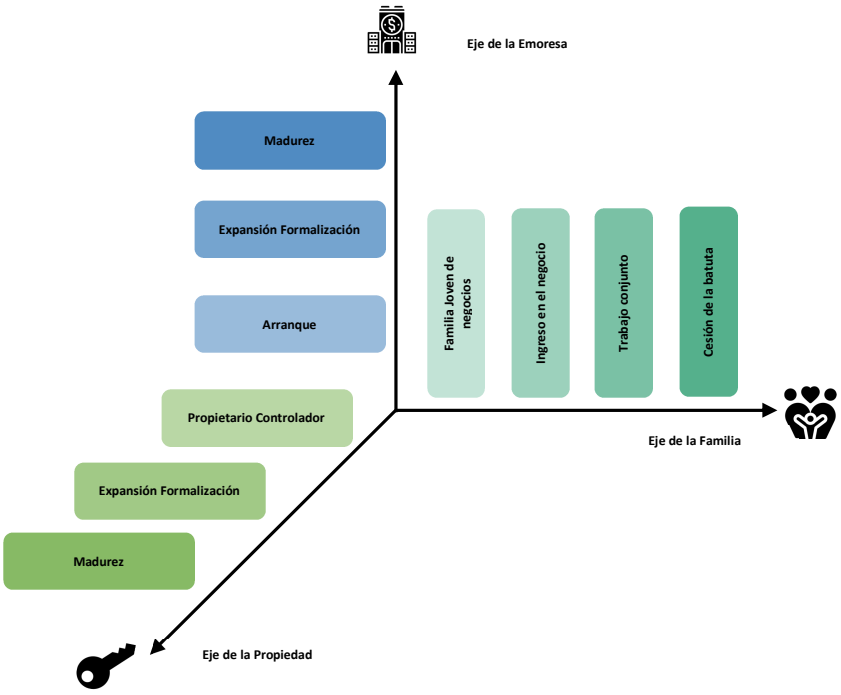


***Figura 5.*** Modelo Evolutivo Tridimensional.

Fuente: El cambio como una oportunidad. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)

***Dimensión evolutiva propiedad***.- Compuesto por las siguients fases: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. Permite entender la forma en que se estructura la propiedad de acuerdo al grado de pertenencia que poseen las futuras generaciones; dependiendo de la forma en que el fundador decide cambiar el paquete accionario.

***Dimensión evolutiva familia***.- Compuesto por las siguientes fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta. Define el nombre de las etapas en el que los miembros de la familia se involucran en el negocio y como podrían afectar a la transición.

***Dimensión evolutiva empresa***.- Compuesto por las siguientes fases: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez. Ilustra el desarrollo del negocio en el tiempo, acarrea con este el aumento de la complejidad como organización y con ello factores como procesos, productos, uso de tecnologia e internalización.

Por lo descrito el análisis a las EF es complejo y requiere la determinación de las diversas etapas de desarrollo, tanto para la empresa como para las personas clave y los miembros de la familia involucrados (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

### 1.2.3.3. Modelo de los cinco círculos

El modelo de cinco círculos fue diseñado por el español Joan Amat, (2000) y complementa el modelo de los 3 círculos, incorporando dos aspectos considerados por el autor como importantes:

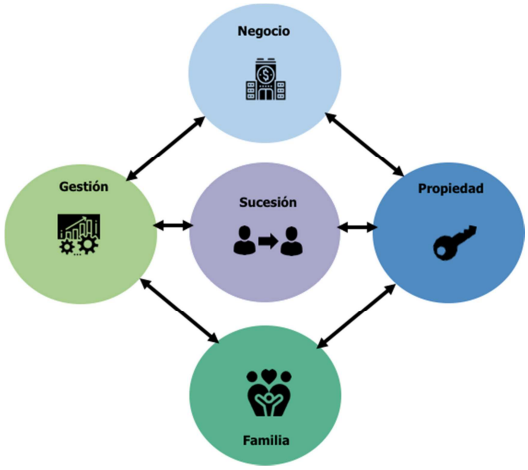



***Figura 6.*** Modelo de los 5 círculos.

Fuente: Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiarAmat Salas(2004)

- Gestión de la empresa: Representa los aspectos organizacionales, los aspectos estratégicos y la competitividad de la empresa en términos de productos, mercados y recursos.
- Sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

***Familia.-*** Hace énfasis en factores como los valores, las actitudes, las relaciones internas, los patrones de comunicación, la armonización y su impacto en la empresa, el grado de participación de la familia en la continuidad de la empresa, la

transferencia de problemas familiares al ámbito empresarial. La familia es un factor diferenciador y al mismo tiempo tiene la mayoría de los problemas en la administración familiar.

***Propiedad.-*** estructura patrimonial, grado de armonía entre los accionistas, gestión legal de activos (civil, comercial y financiera), eficacia del órgano rector (asamblea general de accionistas, junta directiva).

***Empresa.-*** Toma en cuenta la visión estratégica y competitividad familiar. Estas estrategias deben hacer énfasis en el tipo de relación entre el mercado y el cliente, el grado de diferenciación del producto debido a las políticas de investigación y desarrollo, promoción, publicidad, el grado de implementación de la tecnología de procesos, calidad y cantidad.

***Gestión.-*** En esta esfera se presta atención a factores relacionados con la gestión de recursos humanos, técnicos y materiales. Debe tener en cuenta el grado de especialización en recursos humanos, el grado de formalización del proceso de presupuesto y gestión, el grado de formalización de la política de recursos humanos, junto con las políticas de capacitación, promoción y planes de carrera definidos. La compensación está relacionada con los estándares del mercado y la eficiencia.

***Sucesión.-*** Además de brindar oportunidades de carrera, las empresas familiares también favorecen la transmisión de la empresa a la siguiente generación de miembros de la familia. La oportunidad de ser propietario de una empresa familiar o de cualquier otra empresa puede ser tanto motivadora como gratificante.

### 1.2.4. Protocolo Familiar como herramienta clave de la continuidad

Es una herramienta que permite el equilibrio entra la Familia y la Empresa, que previenen lo conflictos que puedan surgir dentro de la familia. Corona, (2006) la conceptualiza como una normativa que permite normalizar las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, con el fin de asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia y el entorno familiar; abarca un conjunto de decisiones que los miembros de la familia deben conducirse surgiendo como resultado del acuerdo de todos los que lo conforman, incorpora los principios, valores, compromisos, derechos y obligaciones permitiendo delinear como la empresa debe gestionarse.

Este documento debe elaborarse en tiempos de unidad y armonía familiar y empresarial, pues su principal objetivo no es eliminar los conflictos al contrario sirve para identificarlos e intervenirlos adecuadamente; debe estar escrito y firmado por todos los miembros de la familia.

Al respecto Fernández en 2000 detalla los puntos por las que debe elaborarse un protocolo: (1) el protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar, (2) para determinar los objetivos, la familia debe autoevaluarse y concluir quiénes son, cómo han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar, (3) compatibilidad de intereses familiares y empresariales, (4) prever la sucesión, (5) regular el patrimonio y (6) permitir la gestión.

### 1.2.5. Profesionalización y Gobierno Familiar

#### 1.2.5.1. Profesionalización

Definida por Girardo, (2001) como el proceso que permite a una organización implementar estrategias de trabajo en forma sistémica, que le permiten plantear estrategias coherentes para el alcanzar los objetivos empresariales. Las razones por los la que las empresas familiares deben profesionalizarse enumerada en 1986 Dyer son: (1) Ausencia de miembros de la familia con capacidades para gestionar y administrar la compañía, (2) Contratación de personas externas como líderes de la empresa como consecuencia de la desvinculación de los miembros de la familia que desempañan actividades administrativas y cuyos interese personales afectan los valores y/o normas del negocio y (3) Búsqueda de la persona idónea para dirigir la compañía en el traspaso generacional que conserve la estructura de valores y objetivos financieros previamente establecidos.

Gallo, (2002) propone un proceso de tres etapas evolutivas para el desarrollo de la profesionalización ilustradas en la figura 7:

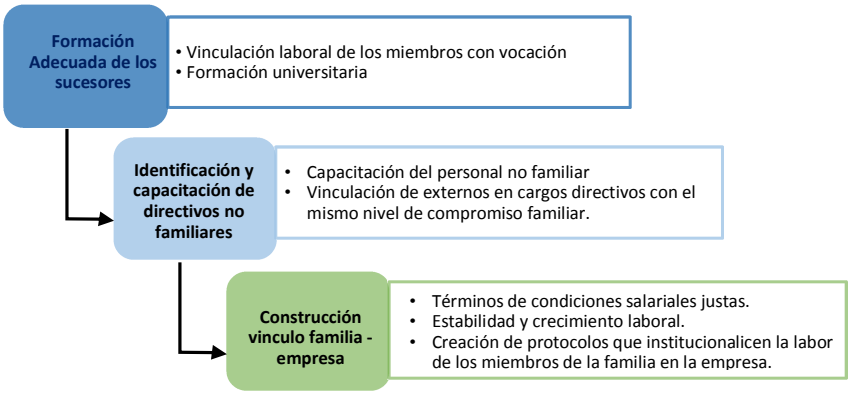



***Figura 7.*** Fases del proceso de profesionalización

Fuente: elaboración propia

Entre los conceptos de revisados sobre la Profesionalización en las empresas familiares podemos concluir que esta etapa consiste en implementar dentro de la organización modelos de administración y toma de las decisiones sin que por esto haya que olvidarse de los principios de unidad que convocan a sus integrantes; sino más bien se trata de crear una armonía en la gestión.

### 1.2.5.2. Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo está conformado por una estructura que permite legalizar el vínculo entre los distintos grupos de interes detallados en la figura 4. En la publicacion realizad por el IESE menciona que es un sistema compuesto por las relaciones entre accionistas, órganos de administración y dirección y los procesos de control y dirección que estos emplean en la organización. Su principal responsabiliad es velar por la buena salud de la propiedad mediante las estrategias y limitantes.

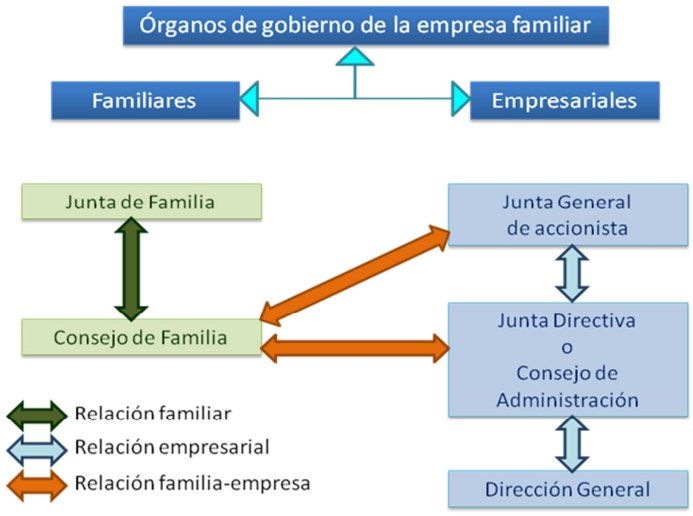



***Figura 8.*** Órganos corporativos Empresa Familiar

Cada uno de los subsitemas revisados en los puntos anteriores tiene su propia estructura de Gobierno que se detalla en la figura 8 que ayudan a una mejor gestión y con procesos a cargo cuya finalidad es lograr la transcendencia de la EF.

Es importante resaltar que no existe un vínculo entre la Junta de Familia con los Órganos Empresariales, debido a que en el primero en mención es donde se agrupan todos los miembros del núcleo familiar en un espacio donde los lazos sanguíneos son el factor común, y es en el Consejo de Familia donde recién se expone a donde se orienta la Empresa de cara a la Junta General de Accionistas y Junta Directica o Consejo de Administración.

## 1.3. El cambio generacional en la Empresa Familiar

### 1.3.1. La sucesión

La planificación de la sucesión fue una necesidad subrayada por numerosos estudios contemporáneos (Rothwell, (2010); Spanier, (2010)). Sin embargo, en un estudio sobre empresas familiares filipinas, Santiago (2000) descubrió que una sucesión fluida no dependía completamente de la planificación, sino que este proceso era coherente con los valores familiares. Más tarde, esto es respaldado por Distelberg y Blow, (2010) en su perspicaz estudio de las empresas familiares desde una perspectiva de ecosistema que muestra cómo los valores unificados desempeñan un papel importante en el correcto funcionamiento de la empresa familiar.

Distelberg y Sorenson, (2009) desarrollaron aún más la visión de los sistemas de la sucesión de la empresa familiar, de modo que los motivos para seleccionar al sucesor están influenciados por la membresía del sistema. Es más probable que se seleccione un miembro de un sistema que aún no es miembro. Alternativamente, Gilding Gregory y Cosson (2015) piden una investigación más cercana de los motivos de los titulares de empresas familiares desde la perspectiva de la armonía frente a la continuidad.

En el artículo escrito por J. Gómez en el 2016 se indica que en este proceso existen dos personajes claves el titular y el sucesor, pero tambien existe la participación de otros herederos. El *titular*, es el que tiene las funciones de líder empresarial y toma las decisiones estratégicas en el sistema de empresa, a nivel de la esfera Familiar es el Jefe de familia, en el sistema propiedad es el propietario o dueño, en la primera generación es el *fundador.*

El *sucesor* será el líder empresarial en la retirada del titular, éste poseerá participación en la propiedad pero solo en porción que se le sea asignada, pero el sucesor no necesariamente será el Jefe de familia pues otros herederos poseen participación cuando la propiedad es distribuída a los descendientes.

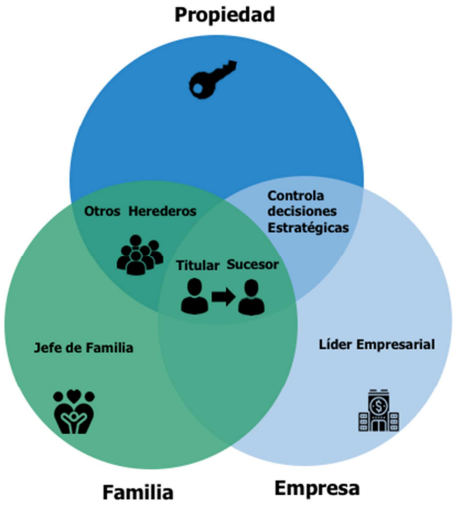



***Figura 9.*** Sujetos de la sucesión generacional

Fuente: Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas

Por otra parte, para Gonzalez-Soriano & Navas-Bayona, (2017) consideran la visión del futuro y la edad de los de los miembros de la familia como elementos que promueven el proceso de sucesión, pues la alineación, la proyección y preservación el patrimonio genera la motivación necesaria para implementar un plan de sucesión; al igual que la edad de los miembros que conforman el núcleo familiar influye en las fases de este proceso y determinará el momento exacto para el traspaso. Por lo que se concluye que la sucesión además de contemplar la desarrollo estructural y económico de la empresa y propiedad tiene inmerso la evolución y maduración de sus miembros durante este proceso.

En el estudio realizado en 2017 por IESE, la consultora KPMG y la firma Russell Reynolds Associates se detallan seis pasos dentro del proceso de sucesión detallados a continuación.




***Figura 10***. Pasos proceso de sucesión

Fuente: La sucesión del primer ejecutivo en la empresa familiar (KPMG, S.A., 2017)

Los pasos detallados en este estudio podrian considerarse una guía básica a considerar por una EF pues integra elementos claves que puedan contrarestar los siguiente posible impactos :

- Resistencia del fundador en la aceptación de su retiro por la impliación de traspasar sus poderes al sucesor.

- Generación de conflictos entre el fundador y sus descendientes en el momento de elegir al sucesor como líder de la empresa, lo que conlleva al deterioro de los lazos familiares con aquellos que no sean designados como sucesores.

- Tensiones entre los herederos por la designación del sucesor.

### 1.3.2. Estudios previos relacionados a sucesión

Actualmente son escasos los estudios direccionados a investigar los factores que influyen en los procesos de sucesión de las EF, en la tesis realizada por Friend Setuza (2017) detalla que de 1082 artículos sólo 76 de estos se centraban en los factores que afectan este proceso. La tabla 3 se sintetiza y ordena cronológicamente los principales hallazgos:

**Tabla 3.**
*Estudios previos Sucesión Empresas Familiares*

| Autor | Estudio | Año | Conclusión |
|---|---|---|---|
| Vidi Rosen, Muchlis R. Luddin, Yetti Supriyati | Éxito en la gestión de la sucesión en PT Bakrie Brothers Tbk | 2019 | Considera cuatro factores: deseo declarado de ser sostenible; énfasis en emprendimiento; adhesión a los valores culturales corporativos; y un proceso de desarrollo de liderazgo bien estructurado |
| M. Dolores Botella-Carrubi, Tomas F. González-Cruz | Context as a Provider of Key Resources for Succession: A Case Study of Sustainable Family Firms: Casos Blanketall, City Building | 2019 | Considera que el fracaso de la sucesiones se puede evitar mediante la teoria del cambio organizacional considera la circunstancia familiares y comerciales, interacciones entre los actores del proceso de sucesión. |
| Akash S Bathija, R G Priyadarshini | A study on factors affecting succession planning in small and medium scale Indian family business | 2018 | Considera que las habilidades del posible sucesor, la administración, género, eduación, creencias religiosas y familiares, y factores estratégicos son importantes para el proceso de sucesión en la empresas. |
| Manuel Pavon | Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2a Generación y la 3a Generación | 2017 | Concluye que en la 3era Generaciòn el factor determinante es el modelo de Gobierno, y se detecta que en la segunda Generacion se impiden que sus hijos se sientan comprometidos y vinculados a la continuidad del negocio |
| Edwin Freire, Fanny Pico | Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa | 2015 | Determina que el liderazgo y autoridad del propietario, estrategias administrativas, planes de mediano plazo en las empresas y formación del empresario son los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica empresa familia. |
| Maria Virginia Flores-Ortiz, Alfonso Vega-López | Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México | 2014 | Detalla que los factores claves que influyen en el proceso de sucesión para este estudio son: las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales, sucesión. |

Elaboración propia

En estos estudios parece existir un similitudes en la conclusión de los factores que influyen la sucesión como la Gobernanza, Aspectos familiares y liderazgo (Maria Virginia Flores-Ortiz, Alfonso Vega-López, 2014; Vidi Rosen, Muchlis R. Luddin, Yetti Supriyati, 2019; M. Dolores Botella-Carrubi, Tomas F. González-Cruz, 2019; Akash S Bathija, R G Priyadarshini,2018), pues detalla palabras asociadas como: valores, interacciones, conflictos y liderazgo.

Esta revisión contribuye a identificar los factores que afectan la sucesión en las EF y cómo lo afectan, debido a que la sucesión exitosa es una función de partes interesadas y los propietarios/gerentes de empresas familiares deben tener en cuenta que el éxito sin sucesores es un fracaso, por tanto se debe fortalecer los lazos familiares, preparar con todos los medios al sucesor desde una edad temprana para que en el momento del retiro, el sucesor esté listo para tomar sobre el liderazgo y la propiedad de la EF y exista una alineación de los intereses familiares.

### 1.3.3. Factores influyentes en la sucesión

En la literatura de empresas familiares, se han examinado con mayor frecuencia ciertas actividades, estilos y características de gestión y a pesar de que sucesión es un ambito de mucha importancia no existen conclusiones unificadas, Lansberg & Astrachan, (1994) señalan que los preparativos de los procesos de sucesión deben incluir aspectos necesarios para garantizar la armonía familiar y la continuidad del negocio.

**Tabla 4.**
*Las dimensiones y criterios para la transferencia y sucesión de empresas familiares*

| Dimensión | Criterio | Descripción |
|---|---|---|
| **(1) Atributo Corporativo** | Rasgo de la Industria | Los factores ambientales externos que las empresas familiares se enfrentan para sobrevivir,tales como económico, social, legal técnico y protección del medio ambiente. |
| | Estilo Corporativo | Para administrar la empresa, la estructura de propiedad está diseñada por la empresa familiar durante el proceso de desarrollo. El modo de gobernanza para esta estructura de propiedad se muestra por cómo se separan la propiedad, la gestión y el control |
| | Escala del negocio | De acuerdo con diferentes estándares de clasificación (como el número de empleados capacidad de producción, el valor de los activo fijos, etc.), las empresas familiares pueden dividirse en grandes, medianas y pequeñas empresas. |
| **(2) Gobernanza** | Estructura de capital | La proporción de diferentes tipos de acciones y sus interrelaciones, tales como el grado de concentración o dispersión del patrimonio en la estructura accionarial |
| | Cultura de Gobierno | El grado de socialización del capital y gestión en las familia empresas, como la centralización y la socialización de los intereses familiares |
| **(3) Preocupación de la Gerencia** | Estilo de Liderazgo | Los estilos de liderazgo que se muestran en las empresas familiares pueden incluir liderazgo totalitario autoritario, liderazgo profesional descentralizado o liderazgo colectivo consenso grupal |
| | FilosofÍa de Empleo | Los mecanismos y prácticas para gestionar los recursos humanos en las empresas familiares, como las orientadas a las relaciones, la tecnología o la orientación profesional |
| | Modo de Comunicación | La arbitrariedad o naturaleza democrática de la toma de decisiones de negocios familiares; el modo de comuniación horizontal o vertical, el estándar de evaluación de desempeño y promoción laboral. |
| **(4) Capital Familia** | Estructura familiar | Los tipos tangibles de relaciones interpersonal dentro de la estructura familiar, como las relaciones sociales entre miembros de diferentes niveles jerárquicos, pedigrí, primogenitura |
| | Tradición familiar | La tradición de la familia generalmente se reflejado en las creencias o costumbres familiares que los miembros de la familia comparten y acatan, tales como las costumbres, convenciones y reglas familiares o constituciones familiares. |
| | Relación de afecto | Relaciones interpersonales intangibles en la estructura familiar, como el afecto u obediencia familiar, la unidad y la cohesión |
| **(5) Herencia de Nicho** | Plan de Sucesión | La empresa desarrolla y construye un seguimiento de sucesores de alto potencial y mecanismo de desarrollo que está estrechamente integrado con la estrategia comercial general de la empresa |
| | Requisitos de perfiles | Los requisitos de los predecesores y las habilidades esperadas del sucesor, tanto requisitos explícitos e implícitos como habilidades blandas y duras |

Fuente: An integrative conceptual framework for sustainable successions in family businesses: The case of Taiwan (Liu, 2018)

Las consideraciones claves de la sucesión muestran una relación multidimensional que están interlacionadas entre si y para Liu, (2018) se categorizan en cinco dimensiones los cuales son atributos corporativos y trece criterios que son los factores decisivos que afectan la herencia de las empresas familiares detallados en la Tabla 4

Este modelo considera factores como las caracteristicas corporativas, patrones de gobierno, modelos de gestión, las relaciones familiares y condiciones de la herencia e incorpora factores de la industria lo que permite un análisis integral del entorno, la agrupación de estos criterios mide de manera más profunda a las estas organizaciones.

### 1.3.3.1.Atributos corporativos

***Rasgo de la industria.-*** Para Núñez-Cacho, Molina-Moreno, Corpas-Iglesias, y Cortés-García (2018) las empresas familiares deben considerar un nuevo escenario, en el que los principios de economía circular son primordiales; por tanto la conservación de recursos, el uso de energía sostenible y la reutilización de componentes serán los factores clave en esta nueva forma de competencia,

Debido a que la familia es propietaria de la empresa y desea preservar los aspectos socioemocionales actuando con responsabilidad social, debido a que dicho comportamiento generará reconocimiento y reputación en la comunidad, mejorando el desempeño tanto económico como no econónico derivado de la implementación

de prácticas más responsables con el medio ambiente que le permita garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y preservando la dinastía en el negocio. (Zellweger, Nason, Nordqvist, y Brush, 2011).

***Estilo Corporativo.-*** La participación familiar en la propiedad y la gestión da forma al gobierno de una empresa estructura aumentando el poder y la discreción de los miembros de la familia para seguir estrategias que maximizan el logro de actividades no económicas y centradas en las metas de la familia. Los derechos de voto derivados de la propiedad y la participación activa en la alta dirección conceden a los miembros de la familia autoridad sustancial sobre la toma de decisiones (Carney, 2005)

Para las EF el establecimiento de la gobernanza puede tener consecuencias importantes, algunos estudios sostienen que las estructuras de gobierno de las EF facilitan el cambio debido a la discreción sin restricciones de los líderes familiares que les posibilita superar efectivamente la inercia y tomar decisiones audaces que conducen a cambios importantes. (Kotlar & Chrisman, Point: How family involvement influences organizational change., 2019)

***Escala del negocio.*** - Los estudios realizados por Beck, Demirgüç□Kunt, & Maksimovic, (2005) indican que el tamaño de la empresa puede ser un factor muy importante en la forma de crecimiento de la empresa pues está limitado por diferentes factores que pueden depender de la estructura del mercado en la que éstas operan.

Algunos estudios concluyeron que las grandes empresas pueden tener un mejor desempeño que las pequeñas, debido a su capacidad para: contratar gerentes y trabajadores altamente calificados; invertir en innovación; tomar ventaja de las economías de escala (Serrasqueiro & Macas Nunes, 2008); mejorar el aprendizaje organizacional, adaptabilidad a los cambios estructurales (Dobbs & Robert T. , 2007; Lampadarios, Kyriakidou, & Smith. , 2017); y diversificar sus actividades por lo tanto, ser más capaces de responder a los cambios del mercado o situaciones de riesgo.

Por otra parte a medida que las empresas aumentan de tamaño, la conveniencia de las EF podría aumentar potencialmente. Por ejemplo, un crecimiento de tamaño podría aumentar la importancia del estatus social, la identidad o la armonía familiar, ya que tanto la empresa como la familia son más visibles en la comunidad (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012). Por el contrario, el vínculo entre la familia y la empresa podrían volverse más afectados a medida que aumenta el tamaño debido a la necesidad de la firma para profesionalizar.

#### 1.3.3.2. Rasgo de Gobernanza

***Cultura de Gobierno.-*** Una estructura idonea de Gobierno Corporativo permite garantizar un equilibrio en el poder a medida que se incorporan más integrantes en la familia y se originan diferentes intereses en la EF pues la gobernanza considera aspectos financieros, culturales, emocionales y familiares, por tanto la ausencia de esta es una principales causas de su baja expectativa de vida.

La implementación de los objetivos centrados en la familia requiere que los miembros de la organización actúen en base a prioridades estratégicas (Floyd & Wooldridge, 1992), y el comportamiento distintivo de la EF es la base en la búsqueda de objetivos centrados en la familia (Chrisman et al., 2012).

Kotlar & De Massis, (2013) concluyeron que las EF como cualquier otra organización empresarial, deben centrar sus esfuerzos en alcanzar un desempeño económico positivo, la complejidad de los procesos estratégicos y los resultados aumentan con las condiciones únicas y sistémicas que surgen en empresas familiares, debido a la interacción de la unidad familiar, la entidad comercial y los individuos miembros de la familia.

#### 1.3.3.3. Preocupación de la Gerencia

***Estilos de liderazgo.-*** Los conceptos de liderazgo son objeto de estudio en múltiples enfoques especialmente en la psicología y de la gestión. Por el lado de la gestión existe una extensa tipología de liderazgo, respaldada en varios papers; Brown y Treviño, (2006) comparan el liderazgo ético con el liderazgo auténtico, liderazgo espiritual y liderazgo transformacional, mientras que Bryant, (2003) comparó este último con el liderazgo transaccional. Hitt y Duane, (2002) desarrollaron su estudio en el liderazgo estratégico y finalmente para Jing, (2018) existen cuatro tipos de liderazgo: liderazgo clásico, liderazgo transaccional, liderazgo visionario, y liderazgo orgánico.

Para Brown y Treviño, (2006) existen tres características comunes a la mayoría de las teorías de liderazgo (1) preocupación por los demás, (2) integridad y (3) organización de tareas. Sin embargo esta transferencia de liderazgo no puede ser realizada sino se consideran los siguientes aspectos: (1) Entrenamiento para el liderazgo que incluya el desarrollo de ciertas habilidades y su aplicación efectiva y (2) Compromiso de los sucesores de hacerse cargo del negocio.

El papel del predecesor es determinante en la creación de un entorno que aliente a los sucesores al desarrollo de la autoconfianza y autonomía general; por tanto una sucesión de liderazgo es una variable importante para el entendimiento de los procesos organizacionales debido a que generalmente la sucesión es seguida por los cambios dentro de la organización, que pueden alterar la forma de dirección y las políticas de una empresa pues la capacidad estratégica del líder para administrar, organizar recursos permitirá la generación de valor para la empresa.

***Filosofía de empleo.-*** Una gestión adecuada del recurso humano en las EF debe considerar algunos aspectos como: la planificación de la sucesión como un evento estratégico clave en su historia y el desarrollo de las políticas que incluyan la participación de directores y empleados no familiares que pueden desempeñar un papel importante dentro de la organización, debido a que la motivación de esos empleados puede estar ligada a su percepción con la posibilidad de participar en el desarrollo a futuro de la empresa. (Cabrera-Suarez, 2005).

La práctica individual de la gestión del talento humano permite explorar aquellos procesos que sólo pueden ocurrir en las EF donde el impacto de la

propiedad y la gestión se cruzan con prácticas como la planificación de la sucesión, la educación y capacitación del hombre de familia escogido.(Gómez-Mejía, Cruz , Berrone, y De Castro, 2011; Ibrahim, Soufani, Poutziouris, & Lam, 2004).

En cuanto a la selección de los sucesores, las EF están direccionando sus estrategias para garantizar que, a través de la capacitación los sucesores adquieran los conocimientos empresariales necesarios para una administración futura eficaz. Sin embargo, Hoon, Hack, & Kellermanns, (2019) aseguran que el compromiso de los sucesores es una variable clave en el éxito del proceso de sucesión por lo que recomiendan tener en cuenta sus motivaciones y expectativas.

***Modo de comunicación.-*** La imagen corporativa es consecuencia de varios factores que reflejan y comunican la identidad de una organización, de allí la importancia de comunicar a todos sus miembreos aspectos de la identidad corporativa. En el estudio realizado por Melewar & Karaosmanoglu, (2006) se evidencia que las empresas se percataron que es vital la difusión y la alineación de la ideología central de la empresa con los procesos y actividades de comunicación.

Gran parte de las investigaciones previas de Biberman, (2001) sugieren que la comunicación de la identidad familiar es asociada de manera positiva con el desempeño del negocio; debido a que los clientes tienden a asociarse atributos positivos con empresas familiares como confiabilidad, benevolencia y calidad superior de productos y servicios.

Una comunicación efectiva y fluída entre el predecesor y el sucesor permitirá desarrollar las relaciones de mentoría entre ambos. (Cabrera-Suarez, 2005)

#### 1.3.3.4. Capital Familiar

***Estructura Familiar.-*** Las empresas familiares están compuestas por una familia administrando su firma y diferentes tipos de familias que probablemente pueden influir en la gestión, los recursos y las estrategias en las empresas (Aldrich & Cliff, 2003) por tanto las estructuras familiares tienen efectos profundos y duraderos en muchos aspectos de los sistemas sociales, incluyendo los negocios familiares, ideología, valores sociales, desarrollo económico y sistemas políticos.

Las asimetría en esta estructura significa que todos en la familia tienen un lugar equivalente padres, hermanas (os), primas (os); lo que repercute en sobre cómo las personas se relacionan con otros miembros de la familia, pero también a otros ajenos y que conforman la empresa, fortaleciendo la idea de igualdad pero también de hermandad (Todd, 1985)

***Tradición familiar.-*** Las tradiciones son la vía para la transmisión de los valores creencias y costumbres a las generaciones; Cameron & Quinn, (2011) mencionan que la cultura del clan es caracterizado por la tradición y la lealtad que alienta a los miembros de la familia a la adopción de los valores de la empresa y sus metas, otros estudios la definen como el ADN de una familia empresaria.

En el artículo publicado en Newsletter se detallan tres características de la tradición que permiten reafirmar y preservar la identidad de grupo familiar: (1) transformación, (2) comunicación y (3) estabilización.

La práctica de la sucesión por primogenitura puede considerarse como una tradición o modo popular de transferencia de liderazgo intergeneracional en muchas empresas familiares, en donde traspaso del patrimonio parental es al hijo mayor, del que se espera se encargue del rol de liderazgo, (Todd, 1985).

***Relación de afecto.-*** Para Lambrechts, Grieten, Bouwen, y Corthouts, (2009) una relación de alta calidad entre el predecesor y sucesor se caracteriza por un alto nivel de apoyo mutuo, comunicación abierta y honesta y cooperación en lugar de competencia, una relación madura y armoniosa en la que ambas partes estén dispuestas a resolver conflictos y reconocer los logros de ambas partes.

Para una ejecución efectiva del proceso de sucesión, la relación entre el jefe de familia y el sucesor debe ser de alta calidad; conflictos sin resolver la competencia entre los descendientes ponen en riesgo una sucesión pacífica y planificada, pues los conflictos entre los miembros de la familia pueden inhibir el nombramiento de un sucesor debido a la rivalidad entre hermanos (Barach, Gantisky, & James , 1998). En contraste una relación de calidad entre los miembros de la familia se caracteriza por altos índices de confianza, compromiso, comunicación abierta, lealtad, respeto, integridad y alineación a los objetivos, principios que son compartidos por el parentesco en común

Umans, Lybaert, Steijvers, y Voordeckers (2019) examinan cómo las relaciones influyen en el proceso de sucesión a través de la teoría de sistemas relacionales que permite la consideración de las relaciones entre los miembros de la familia, gerentes familiares y no familiares de la organización.

### 1.3.3.5. Herencia de Nicho

***Plan de Sucesión.-*** La planificación de la sucesión en la EF es un desafío crítico y difícil que enfrenta una empresa mientras transfiere el negocio exitosamente a la próxima generación, se considera una herramienta útil para garantizar la continuidad de la empresa. (Breton Miller, Miller, & Steier, 2004)

Chrisman, Chua, Pramodita, & Yoder, (2009) sugirieron que la planificación de la sucesión también implica la capacidad de la empresa familiar para identificar el número de sucesores, detallar los criterios y designar al sucesor. Esta puede seguir comunicando la decisión al sucesor elegido y a todos los demás,

Durante la planificación de la sucesión, se require una comunicación de alta calidad para una exploración empresarial adecuada, así como un trato acorde a los problemas que puedan presentarse, la interacción correcta de los miembros dentro de la familia se convierte en la mayor prioridad para la armonía familiar y la prosperidad empresarial. (Mokhber, et al., 2017)

***Requisitos de Perfiles.-*** De acuerdo a Katz (2009) existen tres categorías de habilidades relevantes para la gestión efectiva: (1) habilidades técnicas incluyen del

giro del negocio de las operaciones, equipamiento, conocimiento de mercado, clientes proveedores y competidores; (2) habilidades conceptuales como reconocer cambios e identificar problemas y oportunidades y (3) habilidades interpersonales como la empatía con las personas que integran la Familia-Empresa, diplomacia, resolución de conflictos. Para Schlepphorst y Moog, (2014) en el estudio realizado sobre los requisitos del perfil del sucesor, estos se dividen en dos categorias duras y blandas, que a su vez suman un total de 27 subcategorías:

**Tabla 5**.
*Perfil de exigencia de los sucesores familiares*

| **Categoría / Subcategorías** |
|---|
| **Habilidades Duras** |
| **Capital Humano** |
| Entrenamiento general en habilidades y destrezas |
| Entrenamiento / experiencia en empresa familiar |
| Prueba de competencia |
| Experiencia ocupacional |
| Education |
| **Habilidades Blandas** |
| **Capital Social** |
| Interactuando con los interesados |
| Gestión de recursos humanos |
| **Rasgos de personalidad** |
| Personal |
| Interpersonal |
| Situacional |
| **Motivación / compromiso** |
| Continuidad de la empresa familiar. |
| Continuidad de la empresa familiar. |
| Compromiso |
| Individualización del sucesor |
| Signo de interés en la empresa |
| Cambios en la firma |
| Disponibilidad para aplicar apoyo interno |
| Expectativas económicas |
| Evitar cambios en la empresa. |
| Voluntad de hacerse cargo |
| Acuerdos dentro de la familia. |
| Disponibilidad para aplicar apoyo externo |
| Verificación de si la sucesión es gratificante |
| **Relación predecesor-sucesor** |
| Relación, predecesor-sucesor |
| Interactuar con el predecesor durante el proceso de sucesión. |
| Similitudes, predecesor-sucesor |
| Interactuando con el predecesor luego del proceso de sucesión |

Fuente: Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process (Schlepphorst & Moog, 2014)

El proceso de sucesión familiar se basa en evaluaciones sistemáticas de candidatos potenciales, que ayudan a determinar la idoneidad de los aspirantes para el puesto, en términos de habilidades duras y blandas, lo que lleva a la selección del candidato más adecuado. Una combinación de las mejores habilidades de diferentes dimensiones es obligatoria en las empresas familiares, porque los gerentes deben alcanzar simultáneamente metas familiares y comerciales. (Schell, De Groote, Moog, & Hack, 2019)

### 1.3.4. Modelos de sucesión

#### 1.3.4.1. Modelo de transición

Davis y Harveston (1998) derivaron el modelo, al estudiar hasta qué punto los acontecimientos de sucesión intergeneracional anteriores en las empresas familiares de los Estados Unidos, ya sea primera, segunda o tercera (o una generación posterior), moderan los efectos de ciertas características de nivel individual (propietario), influencia a nivel grupal (familia), atributos a nivel organizacional y recursos (capitalización). El nivel individual del modelo se desarrolló al comprender que las características demográficas del propietario, como la edad y la educación, tienen una validez predictiva con respecto a los procesos de formalización críticos con respecto a la sucesión de negocios (Hambrick, 1989).

Se han examinado varios factores individuales en cuanto a su impacto en la preparación de la sucesión (Davis & Harveston, 1998). En primer lugar, se descubrió que la edad del propietario de una empresa familiar afectaba la extensión de la preparación para la sucesión. Segundo, se encontró que el nivel de educación del propietario tuvo un impacto negativo. Finalmente, ni el ingreso derivado del negocio, ni el porcentaje del patrimonio neto tuvieron un impacto significativo en el nivel de preparación de la sucesión.

Davis y Harveston, (1998) reconocieron que en el momento del desarrollo del modelo, no había una construcción para medir claramente la influencia familiar en una EF y que, para hacer que el modelo funcionara, se desarrolló una medida. Sobre la base de ese trabajo, se determinó que más miembros de la familia que trabajan en puestos de alta gerencia tienen un impacto significativo en el nivel de preparación familiar. Sin embargo, no se encontró que los miembros de la familia fueran de la alta dirección y que no estuvieran en las operaciones diarias o influyan en la preparación de la sucesión. La única excepción a esta influencia fueron los cónyuges de los dueños. Poza y Messer, (2001) encontraron que los cónyuges hacen contribuciones que no siempre son reconocidas, incluso cuando se encuentran en los márgenes comerciales. Los esposos también hacen fuertes contribuciones para crear un mayor sentido de unidad familiar entre la próxima generación.

Davis y Harveston, (1998) analizaron los atributos y recursos a nivel organizacional. No se encontró una relación significativa entre el tamaño de la organización y la extensión de la planificación de la sucesión empresarial. Sin embargo, la presencia de mecanismos formales y protocolos familiares aumentó con

cada generación que pasa. Por ejemplo, las reglas pueden establecerse en cuanto a la edad de los miembros de la familia, las habilidades y requisitos educativos necesarios para participar en el negocio familiar. Además, se pueden establecer reglas y políticas de dividendos esperados para los miembros de la familia que no participan activamente en el negocio (Sonfield & Lussier, 2004).

Se consideró que el acceso al capital era un factor crítico en la capacidad de una empresa familiar para implementar un plan de sucesión, ya que las compras de propietarios de la próxima generación requieren una combinación de capital interno y externo (Davis & Harveston, 1998). Paradójicamente, la legitimidad del negocio se incrementa al tener un plan de sucesión claramente articulado, a fin de garantizar el acceso al capital externo, las estructuras y los procesos (Davis y Harveston, 1998). Poza, (1989) descubrió que a medida que aumenta la dependencia de la organización de fuentes particulares de capital, aumenta la expectativa de que la familia cree estructuras y procesos que legitimen su organización a los ojos de los proveedores de recursos. Se encontró que el uso de recursos financieros familiares en el negocio ocurre más cuando el negocio tiene préstamos de instituciones financieras o en los casos en que el propietario es mayor, tiene más experiencia y no tiene hijos (Haynes, Rowe, Walker, & Hong, 2000). Además, la forma en que se asignan los recursos dentro de la empresa familiar puede convertirse en un problema para los accionistas familiares fuera de la empresa. Los accionistas fuera del negocio tienden a preferir el pago de dividendos a corto plazo, mientras que los miembros de la familia en el negocio enfatizan principalmente el desempeño a largo plazo (Vilaseca, 2002).

### 1.3.4.2. Modelo de sucesión extendido

En un estudio generalizable en el Reino Unido, Westhead, (2003) exploró las mismas características ambientales internas, pero también amplió el modelo para incluir condiciones ambientales externas que afecten la preparación de la sucesión, incluida la industria, la turbulencia económica externa, y si el negocio está ubicado en una zona urbana o urbana. Anteriormente, las condiciones ambientales externas no se incorporaban en marcos conceptuales o estudios estadísticos multivariados centrados en la planificación de la sucesión de empresas familiares (Westhead, 2003). El estudio actual proporcionó pruebas relacionadas con la toma de decisiones de sucesión por parte de empresas familiares de primera generación y multigeneracionales.

Cada estudio utilizó la generación de negocios como una variable moderadora. El efecto generacional es el reconocimiento de que algunas variables tienen un impacto que disminuye o aumenta en las generaciones posteriores. Davis y Harveston, (1998) consideraron los efectos generacionales de las empresas familiares en las empresas familiares de primera, segunda y tercera generación (y de mayor nivel), como moderador de los resultados de sucesión seleccionados. Solo se encontró un aumento moderado en el nivel de conflicto de tareas de la primera a la segunda generación. Sin embargo, se encontró un aumento más sustancial de la segunda a la tercera generación.

En cuanto a la planificación de la sucesión, se encontró que las empresas de segunda generación se parecían más a las empresas de primera generación que a las

empresas de tercera generación. Esto probablemente se debe a que el 70% de las empresas de segunda generación aún tienen al menos algo de influencia de la primera generación (Cabrera-Suarez, 2005). Incluso después de que se haya nombrado al sucesor, muchos predecesores permanecen en contacto con el negocio. Dependiendo de la generación del negocio, esto tuvo un impacto significativo en la integración del nuevo líder en el negocio y en la capacidad de administrar empleados para quienes las instrucciones de los predecesores continuaron teniendo prioridad (Cadieux, 2007).

#### 1.3.4.3. Modelo integrador efectivo de sucesión

En este modelo los autores argumentan que los procesos y actores pueden desempeñar un rol importante para garantizar la salud de las sucesiones, pues detallan que la sucesión es un proceso que se realizada en un largo período que requiere capacidad de adaptarse a la evolución del entorno.

Los componentes de este modelo se pueden resumir como sigue. En el *contexto no familiar* incluye la industria y el entorno de la competencia pues estos limitan e impulsan la estrategia, organización, y políticas de gobernanza de las EF. El proceso de sucesión se ve impactado en virtud de su estrategia y la medida en que requiere un tipo particular de ejecutivo para implementar eso. La estructura de propiedad y la composición de la junta también determinarán quién podría ser aceptable como un sucesor adecuado, tanto en términos de talentos como de parentesco y personalidad. Para Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, (2002) el contexto industria permite determinar las cualidades necesarias de un sucesor.

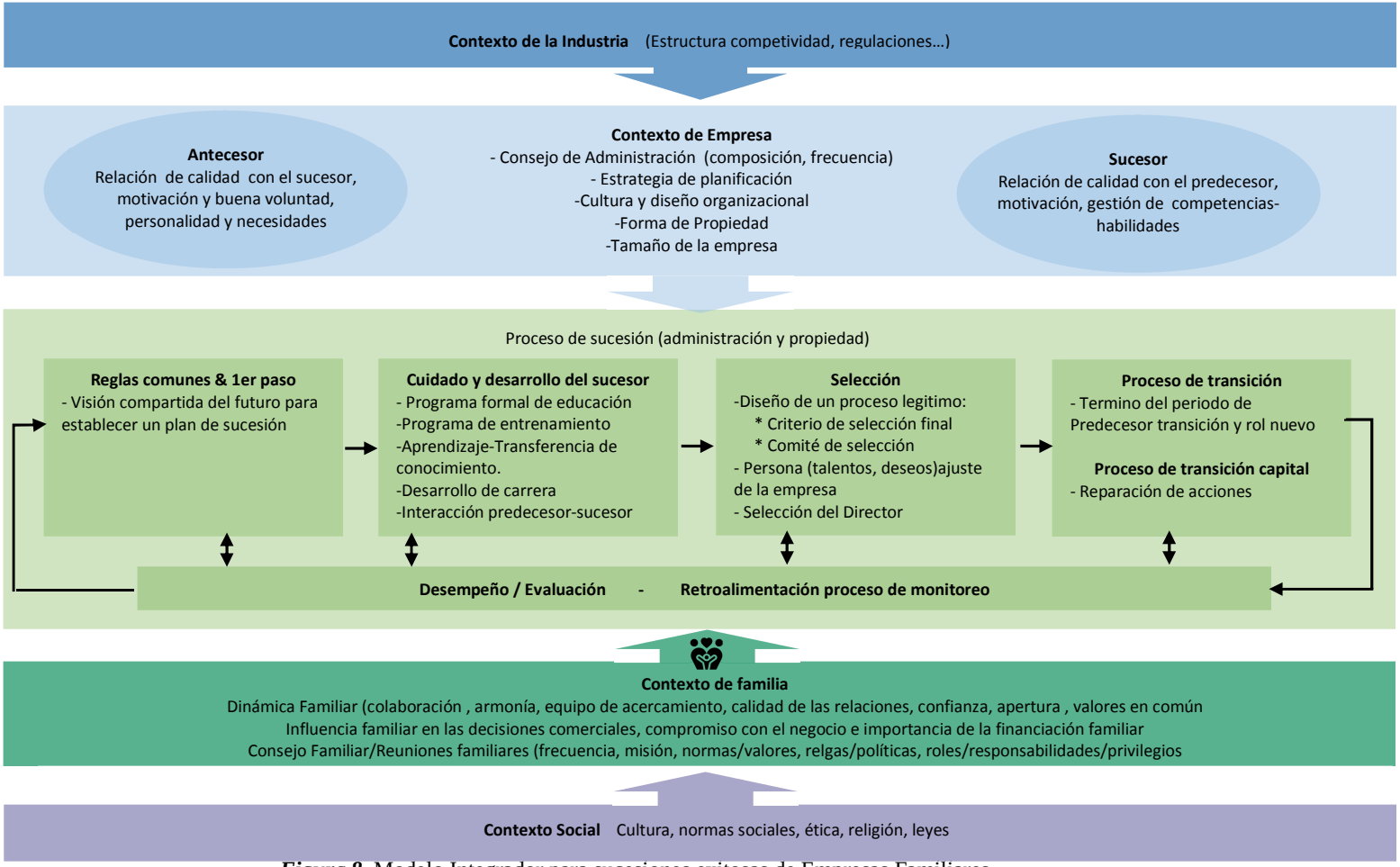



***Figura 8.*** Modelo Integrador para sucesiones exitosas de Empresas Familiares
Fuente: Toward an integrative model of effective FOB succession (Breton□Miller, Miller, & Steier, 2004)

Dentro del contexto Familiar se encuentran los actores principales dentro de la empresa, los cuales son el CEO actual y el sucesor o conjunto de sucesores potenciales, Goldberg (1996), Lansberg (1988), Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida (2001) todos encontraron un vínculo positivo entre la calidad de la relación y el éxito de la sucesión. Claramente, la personalidad del titular, la calidad de la relación con el sucesor, su comportamiento en el entrenamiento y la crianza de este, será de gran importancia. Asi que podrían ser sus propios objetivos con respecto a la misión corporativa, jubilación, sucesión, etc. Se evidencia que las capacidades del sucesor, como capacidad de gestión, experiencia, motivación, edad, personalidad y compatibilidad son un factor crítico de incidencia.

Este modelo muestra que las variables industria y social pueden ser manipulados por los gerentes y sirven para restringir o dirigir el proceso de sucesión o la selección del sucesor, mientras que las demás variables afectan en la mejora de este proceso.

# Capítulo II: Metodología

## 2.1. Marco Metodológico

### 2.1.1. Enfoque de la investigación

Los estudios realizados a la familia y empresas demandan una constante revisión de las teorías existentes, al ser la sucesión del negocio familiar un fenómeno social complejo en el que se involucran múltiples actores que requirieren una observación constante de su comportamiento, Lambrecht y Lievens, (2008) sostuvieron que la investigación de empresas familiares debería adoptar un enfoque cualitativo para descubrir las variables latentes y los fenómenos que rodean a las empresas familiares y el proceso de sucesión.

Para Hernández, Fernández y Baptista, (2010) el enfoque cualitativo también llamado holístico se fundamenta en un proceso inductivo y busca comprender las perspectivas de los participantes cerca de los fenómenos que los rodean; profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma en que los participantes perciben subjetivamente y reconocen sus tendencias personales.

Por las caracteristica detalladas la profundidad que provee este enfoque permitirá una mejor compresión para evaluar la realidad del entorno de Gloria Saltos desde la perspectiva de los protagonistas, describiendo minuciosamente los eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos e interacciones que obstaculizan el proceso de transición y traspaso generacional; se emplearán las consultas ¿por qué? y ¿cómo? para transmitir los hechos tal como se reproducen durante un tiempo determinado.

Se precisa que el diseño general de este estudio se desarrolla bajo la teoría fundamentada debido a que se construye a través de la recopilación metódica y análisis de datos. En otras palabras, no existe una teoría preconcebida en la mente del investigador, sino más bien la teoría emerge gradualmente de los datos.

### 2.1.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación se enmarca bajo un nivel de profundidad descriptiva, porque en esta familia empresaria la continuidad, el retiro de la matriarca y el plan de sucesión forman parte de la coyuntura actual, y este alcance busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se somete a una análisis (Dankhe, 1989). De allí la importancia de observar el comportamiento de cada miembro de la familia y de las características de este proceso en cuya finalidad del presente es formular un diagnóstico situacional y encontrar los factores que influyentes en la transición exitosa de mando.

### 2.1.3. Instrumentos y técnica de recoleccion de datos

A partir de la determinación del enfoque cualitativo, se obtendrán los datos mediante los siguientes instrumentos y herramientas aplicadas a la población:

***Instrumento: Guía de entrevista. -*** Compuestas por preguntas flexibles que se van adaptando en torno al desarrollo de la entrevista. Con la finalidad de indagar mejor el entorno y obtener mejor la información es posible ampliar el cuestionario.

La plantilla de preguntas se la usó para alentar a los participantes a contar su propia historia, pues según lo sugerido por Dawson y Hjorth (2011), a veces los más ricos datos surgen cuando a los entrevistados se les permite contar su propia historia.

***Técnica: Entrevistas semiestructuradas.-*** El tipo de entrevista que se ha utilizado como instrumento de obtención de información es la conocida como semiestructurada pues permite al entrevistador seguir un esquema general flexible en cuanto al orden, contenido y formulación de las preguntas (Ander-Egg, 1980), permitiendo que en su desenvolvimiento surjan, nuevas preguntas enlazadas con las respuestas que el entrevistado proporciona, centrándose en la aclaración de detalles relevantes del tema objeto de estudio.

El beneficio de una entrevista semiestructurada es que puede adaptarse a los encuestados debido a que pueden responder con sus propias palabras en lugar de verse obligados a cumplir con respuestas particulares de un cuestionario estructurado como se utiliza en una investigación cuantitativa (Saunders Mark , 2011).

### 2.1.4. Métodos de evaluación y procedimiento operativo

La estructura del Modelo integrador para sucesiones sostenibles en las EF, organiza los factores en cinco grupos que incluyen: (1) atributos corporativos, (2) variables de gobierno, (3) preocupaciones de gestión, (4) capital familiar y (5) herencia de nicho. A partir de estas cinco dimensiones se extraen 13 métricas sugeridas por expertos u obtenidos en base a materiales empíricos recopilados en el Caso de Taiwan (Liu, 2018) que se precisan en la Tabla 6.

**Tabla *6.***
*Dimensiones y Criterios para el análisis*

| Dimensión | Criterios |
|---|---|
| **(A). Atributo Corporativo** | $a_1$. Rasgo de la Industria<br>$a_2$. Estilo Corporativo<br>$a_3$. Escala del negocio |
| **(B) Gobernanza** | $b_1$. Estructura de capital<br>$b_2$. Cultura de Gobierno |
| **(C) Preocupación de la Gerencia** | $c_1$. Estilo de Liderazgo<br>$c_2$. Filosofía de Empleo<br>$c_3$. Modo de Comunicación |
| **(D) Capital Familia** | $d_1$. Estructura familiar<br>$d_2$. Tradición familiar<br>$d_3$. Relación de afecto |
| **(E) Herencia de Nicho** | $e_1$. Plan de Sucesión<br>$e_2$. Requisitos de perfiles |

Fuente: (Liu, 2018)

Los factores que afectan la transmisión y la herencia de las empresas familiares muestran características de toma de decisiones multidimensionales y multicriterios, por tanto para una mejor comprensión de las prioridades y la relación interactiva entre las consideraciones que afectan la sucesión en la empresa familiar, este estudio usa la metodología DEMATEL desarrollado en la década de los setenta, es una de las técnicas efectivas para encontrar y analizar la interrelación entre los factores del sistema, la razón para elegir la aplicación de este método se debe a su capacidad para confirmar la interdependencia entre los factores considerados y su capacidad para derivar un gráfico directo que muestra las interrelaciones entre si.

Para una mejor comprensión de del desarrollo de éste la figura 11 detalla la secuencia utilizada en este método de estudio.

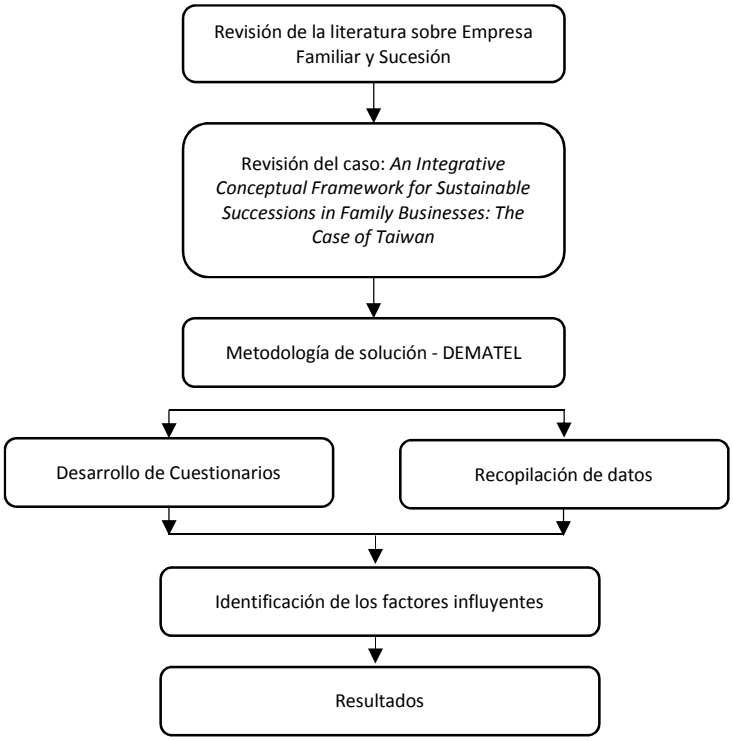



***Figura 11***. Pasos involucrados en el análisis de los factores influyentes por el enfoque DEMATEL

Muchos investigadores están interesados en aplicar DEMATEL en la resolución de sus objetos de estudio debido a que permite obtener soluciones a través de los siguientes pasos:

***Paso 1: Cálculo de la matriz de intensidad relativa de las relaciones directas(M).*** - Los datos en esta matriz se obtienen de los cuestionarios por media simple. Se realiza la sumatoria de las columnas y las filas de la matriz con el propósito de determinar el valor máximo utilizado para calcular la inversa ($\alpha$) en la matriz M.

***Paso 2: Calcular matriz de relación directa inicial normalizada (N). -*** La fórmula para calcular la matriz normalizada (N) es la siguiente:

$$N= \alpha * M$$

***Paso 3: Calcular la matriz de influencia total (matriz T). -*** La fórmula para calcular la matriz de influencia total (T) es la siguiente:

$$T= N * (I - N)^{-1}$$

N= Matriz Normalizada
I = Matriz de Identidad

***Paso 4: Calcular los valores C, R, R + C y R - C y establecer el valor umbral para obtener un mapa de red de relaciones. -***

R = suma de la fila de la matriz T, $r_i$ representa los efectos directos e indirectos dados por factor i al otro factor.

C = suma de la columna de la matriz T, $c_j$ representa efectos directos e indirectos sobre otros factores.

$r_i + c_j$ = la importancia del factor i. Si el resultado es mayor, este criterio tendrá más interacción con otros criterios.

$r_i - c_j$ = el efecto neto del factor i, generalmente el resultado es positivo, el criterio es ciertamente una variable efectiva y si es negativa, el criterio se ve afectado por otros.

***Paso 5: Calcular el valor umbra .-*** Es el valor promedio de la matriz de impacto total y se calcula para determinar el mapa de relación de red, los valores por encima del umbral son las relaciones de mayor importancia.

***Paso 6: Construir el diagrama de relación.-*** Mediante el mapeo de los datos $(r_i+c_i, r_i-c_i)$

Las entrevistas se realizaron en dos fases la primera para recopilar la información de antecedentes de los entrevistados y la segunda orientada a explorar y detectar los factores. Para lograr objetividad en el estudio los encuestados tienen completa libertad de manifestar sus pensamientos sobre el problema a investigar.

Las preguntas de la entrevista se detallan en el Anexo 1 y el procedimiento desarrollado es el siguientes:

***Paso 1.-*** Transcribir los puntos relevantes de la entrevista en un borrador que permita segregar la información relevante, manteniendo la confidencialidad de los entrevistados.

***Paso 2.-*** Se procede a codificar los datos abierto mediante la revisión de toda la entrevista y etiquetando los factores con una palabra o frase corta.

***Paso 3.-*** Identificar en las entrevistas los factores que afectan el proceso de sucesión en Gloria Saltos.

***Paso 4.-*** La información obtenida en el punto 2 es validada con la información detallada en la revisión de la literatura.

### 2.1.5. Población objeto de estudio

Se determina que la muestra objeto de estudio es no probabilística debido a que no depende de las probabilidades de los eventos, sino de las razones asociadas con los factores en la compañía; para un mejor estudio se ha tomado como base el modelo de los tres círculos detallada en la figura 4 y se segregó las siguientes subunidades de análisis:

- **Administradores Familiares de la primera y segunda generación:** Para conocer si los miembros de esta familia se encuentran alineados, determinar su aporte hacia la profesionalización y perdurabilidad en el tiempo de la familia-empresa.

- **Familiares que no laboran en la empresa:** Para conocer sus intereses personales en relación con la propiedad y la empresa

- **Personal que labora en empresa:** Para conocer como percibe el cliente interno a la familia empresaria, el grado de compromiso que ellos mantienen hacia las estrategias de negocio.

# Capítulo III: Análisis de Resultados

En la primera etapa, a través de las investigaciones previas, se determina el número de factores identificados en este contexto. Los datos se recopilaron de los 3 miembros de la familia y 3 empleados, mediante las entrevistas a profundidad, DEMATEL permite identificar las relaciones entre estos factores y medir su influencia y recepción, por lo tanto, se determinarán todas las relaciones entre los factores, y se especificará cualquier critero que influya en el proceso de sucesión, o sea afectado mutuamente por cualquiera de los criterios considerados.

Los diagramas de mapa de influencia ayudan a ilustrar y clarificar sistemáticamente la interdependencia y las relaciones de red entre las cinco dimensiones y sus subsistemas para el análisis factorial en la transferencia y sucesión de empresas familiares.

### 3.1. Entorno actual de la empresa Familiar Gloria Saltos

Nace como un emprendimiento personal en 1972 sus inicios como comerciante informal dieron su fruto con el esfuerzo, dedicación, preserverancia y el instinto emprendedor que permite a los líderes refinar planes y objetivos a la luz de los cambios en el entorno empresarial le permitió convertirse en una empresaria exitosa que forjó el imperio de la belleza; la empresa familiar Gloria Saltos tiene presencia en 9 ciudades del Ecuador (Guayaquil, Quito Manta Babahoyo, Quevedo, Milagro, Ambato, Libertdad y Bahía de Caraquez) un total de 31 tiendas y es fuente de empleo para 300 personas. Por su trayectoria y aporte a la ciudad se ha hecho merecedora a recomientos como el entregado en Julio pasado a los “Cien

Guayaquileños destacados" y es referente en el Ecuador como emprendedora y empresaria.

La esctructura familiar detallada en la figura 12, está conformada por cuatro integrantes Gloria Saltos y sus tres hijos: Ronald, Verónica y Carolina. A nivel de empresa está actualmente gerenciado por Gloria Saltos quien determina los objetivos principales de la organización y todas las estrategias se ejecutan en consecuencia, dos de sus hijos están involucrados con la gestión del negocio en los departamentos de logística y administración; sin embargo las decisiones en todos los ámbitos del negocio son tomadas por la fundadora.

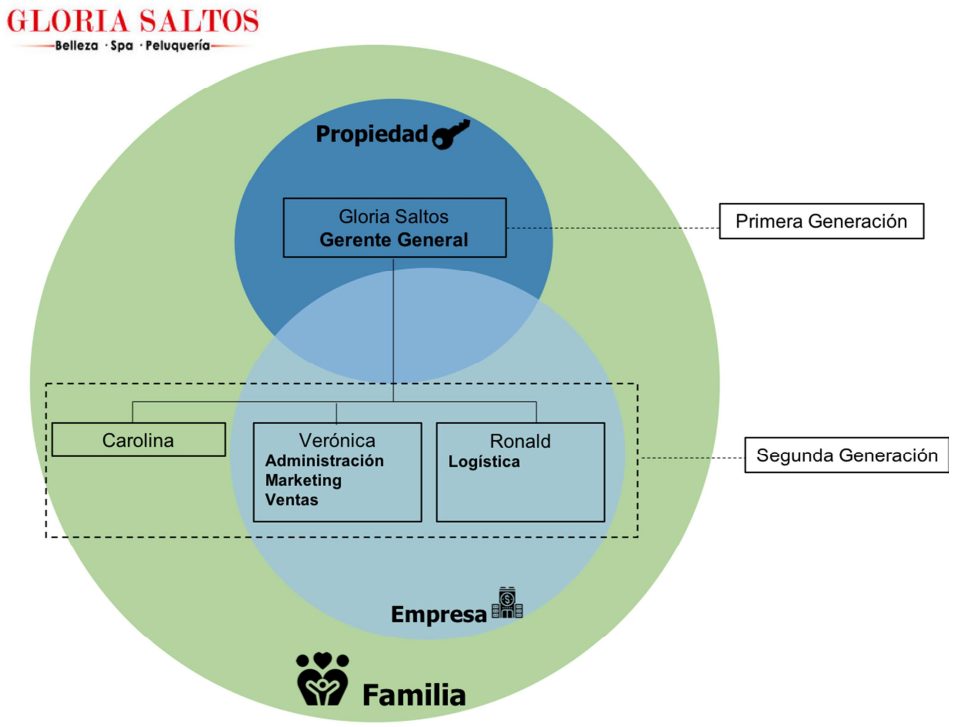



***Figura 12.*** Estructura familiar Gloria Saltos

Fuente: elaboración Propia

### 3.2. Resultados de las entrevistas

Las entrevistas revelaron que actualmente no existe un proceso de sucesión establecido en la organización sin embargo existe una idea clara de los lineamientos que deben considerarse. Para la matriarca es imporante que sus hijos se involucren en el negocio para no experimentar los fracasos de otras grandes EF nacionales.

Aunque actualmente no se presentan conflicos intrafamiliar por el traspaso de batuta, pero existe tensión por la delagación de autoridad para dos de los hijos que actualmente laboran en la compañía, pues a pesar que tienen poder decisión para las actividades la aprobación final depende de la Gloria Saltos.

Dentro de los aspecto que los entrevitados destacaron está la importancia de crear un órgano que pueda regular los intereses de todos los miembros de la familia y la incorporación de nuevos miembros a esta; adicionalmente para este grupo empresarial las aptitudes y competencia del nuevo líder deben estar ligadas no solo la capacidades financieras, deben priorizarse el compromiso con sus empleados, el lado humano para con el personal que es considerado aliados estratégicos en el negocio.

### 3.3. Tabulación de resultados y diagnósticos de la empres familiar Gloria Saltos

#### 3.3.1. Tabulación de resultados y obtención de matrices

La metodología descrita en el Capítulo II permite obtener la información primaria y de los datos recopilados se deriva la ***matriz de intensidad relativa de las***

***relaciones directas (M)*** de 13×13 que se muestra en la tabla 7, e incluye 13 criterios considerados en este trabajo considerando un grado de influencia directo en escala del 0 al 10. Se realiza la sumatoria de la filas y columnas para determinar el mayor valor permitiendo calcular el valor de $\alpha$, que es igual al inverso de la mayor suma de filas o columnas en la matriz M. En esta matriz $\alpha$ es igual a 0.008

El detalle de las matrices complementarias para la obtencion de la matriz de influencia total constan como anexo de este trabajo.

La Tabla 8 detalla los resultados de la ***matriz de influencia total (T)*** revelando las relaciones entre los principales factores que permitieron determinar las incidencias de cada uno en la empresa familar Gloria Saltos

**Tabla 7.**
*Matriz de intensidad relativa de las relaciones directas (M)*

| **Criterios** | $a_1$ | $a_2$ | $a_3$ | $b_1$ | $b_2$ | $c_1$ | $c_2$ | $c_3$ | $d_1$ | $d_2$ | $d_3$ | $e_1$ | $e_2$ | ∑ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $a_1$ | 1.10 | 1.67 | 2.00 | 2.50 | 1.60 | 4.33 | 5.28 | 9.80 | 1.00 | 1.00 | 2.25 | 6.56 | 3.60 | 42.69 |
| $a_2$ | 0.00 | 4.66 | 6.33 | 7.98 | 8.35 | 5.34 | 6.40 | 6.30 | 7.40 | 6.40 | 8.76 | 8.50 | 9.60 | 86.02 |
| $a_3$ | 2.00 | 7.55 | 7.15 | 7.35 | 7.35 | 2.33 | 5.77 | 2.14 | 7.00 | 1.00 | 9.00 | 9.00 | 8.00 | 75.64 |
| $b_1$ | 2.20 | 6.80 | 5.73 | 5.61 | 6.36 | 2.30 | 8.30 | 7.33 | 7.10 | 7.51 | 8.67 | 8.68 | 7.80 | 84.39 |
| $b_2$ | 5.59 | 8.54 | 9.66 | 8.54 | 8.54 | 9.13 | 8.67 | 8.34 | 9.65 | 9.37 | 9.28 | 9.64 | 9.77 | 114.72 |
| $c_1$ | 4.35 | 7.45 | 2.15 | 2.23 | 8.00 | 7.88 | 5.00 | 8.36 | 9.37 | 8.87 | 10.00 | 9.41 | 8.66 | 91.73 |
| $c_2$ | 1.33 | 7.50 | 6.40 | 1.44 | 9.55 | 5.66 | 6.65 | 4.88 | 8.23 | 7.67 | 9.33 | 8.99 | 7.32 | 84.95 |
| $c_3$ | 9.40 | 7.80 | 2.00 | 8.66 | 10.00 | 7.70 | 5.00 | 7.66 | 8.66 | 8.78 | 10.00 | 9.56 | 9.78 | 105.00 |
| $d_1$ | 1.00 | 4.40 | 7.00 | 7.67 | 9.60 | 7.70 | 5.50 | 8.00 | 6.00 | 8.10 | 8.80 | 8.50 | 8.70 | 90.97 |
| $d_2$ | 1.00 | 8.00 | 1.00 | 6.44 | 8.76 | 7.64 | 8.00 | 8.22 | 7.59 | 9.63 | 8.79 | 9.39 | 9.00 | 93.46 |
| $d_3$ | 2.30 | 5.30 | 9.46 | 8.72 | 9.49 | 8.89 | 8.55 | 8.38 | 9.33 | 9.54 | 9.49 | 8.67 | 8.43 | 106.55 |
| $e_1$ | 8.56 | 9.55 | 8.35 | 9.55 | 9.83 | 9.54 | 8.01 | 9.49 | 9.11 | 9.27 | 9.63 | 9.68 | 10.00 | 120.57 |
| $e_2$ | 8.65 | 7.33 | 8.32 | 8.14 | 9.00 | 8.38 | 7.00 | 7.35 | 8.76 | 8.96 | 9.25 | 9.44 | 8.25 | 108.83 |
| ∑ | 47.48 | 86.55 | 75.55 | 84.83 | 106.43 | 86.82 | 88.13 | 96.25 | 99.197 | 96.1 | 113.25 | 116.02 | 108.91 | |

Fuente: elaboración propia

| | | |
|---|---|---|
| **MÁXIMO** | 116.02 | 120.57 |
| **INVERSOS** | 0.009 | 0.008 |
| $\alpha$ | 0.008 | |

**Tabla 8.**
*Matriz de influencia total (matriz T)*

| Criterios | $a_1$ | $a_2$ | $a_3$ | $b_1$ | $b_2$ | $c_1$ | $c_2$ | $c_3$ | $d_1$ | $d_2$ | $d_3$ | $e_1$ | $e_2$ | R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **$a_1$** | 0.071 | 0.117 | 0.104 | 0.121 | 0.140 | 0.140 | 0.144 | 0.191 | 0.126 | 0.124 | 0.152 | 0.188 | 0.157 | **1.775** |
| **$a_2$** | 0.118 | 0.244 | 0.236 | 0.271 | 0.323 | 0.252 | 0.259 | 0.273 | 0.299 | 0.287 | 0.341 | 0.339 | 0.336 | **3.579** |
| **$a_3$** | 0.117 | 0.239 | 0.222 | 0.239 | 0.280 | 0.198 | 0.227 | 0.208 | 0.263 | 0.208 | 0.305 | 0.307 | 0.287 | **3.098** |
| **$b_1$** | 0.131 | 0.254 | 0.224 | 0.244 | 0.299 | 0.220 | 0.268 | 0.274 | 0.288 | 0.287 | 0.330 | 0.332 | 0.312 | **3.464** |
| **$b_2$** | 0.195 | 0.334 | 0.313 | 0.332 | 0.396 | 0.342 | 0.336 | 0.354 | 0.384 | 0.376 | 0.420 | 0.426 | 0.410 | **4.617** |
| **$c_1$** | 0.161 | 0.277 | 0.208 | 0.234 | 0.335 | 0.288 | 0.258 | 0.306 | 0.328 | 0.322 | 0.365 | 0.362 | 0.343 | **3.787** |
| **$c_2$** | 0.125 | 0.264 | 0.234 | 0.214 | 0.330 | 0.254 | 0.258 | 0.258 | 0.302 | 0.294 | 0.341 | 0.339 | 0.314 | **3.527** |
| **$c_3$** | 0.216 | 0.304 | 0.229 | 0.311 | 0.379 | 0.310 | 0.284 | 0.329 | 0.349 | 0.348 | 0.395 | 0.395 | 0.382 | **4.230** |
| **$d_1$** | 0.133 | 0.253 | 0.249 | 0.278 | 0.347 | 0.283 | 0.263 | 0.300 | 0.300 | 0.313 | 0.355 | 0.354 | 0.342 | **3.771** |
| **$d_2$** | 0.136 | 0.290 | 0.205 | 0.275 | 0.350 | 0.292 | 0.291 | 0.311 | 0.322 | 0.337 | 0.365 | 0.371 | 0.354 | **3.901** |
| **$d_3$** | 0.160 | 0.293 | 0.298 | 0.318 | 0.386 | 0.325 | 0.320 | 0.338 | 0.365 | 0.361 | 0.403 | 0.398 | 0.380 | **4.348** |
| **$e_1$** | 0.227 | 0.353 | 0.311 | 0.351 | 0.420 | 0.357 | 0.342 | 0.377 | 0.392 | 0.387 | 0.437 | 0.441 | 0.426 | **4.821** |
| **$e_2$** | 0.211 | 0.307 | 0.287 | 0.312 | 0.379 | 0.320 | 0.306 | 0.330 | 0.356 | 0.353 | 0.398 | 0.402 | 0.376 | **4.337** |
| **C** | **2.001** | **3.529** | **3.121** | **3.499** | **4.363** | **3.581** | **3.558** | **3.851** | **4.074** | **3.998** | **4.607** | **4.653** | **4.419** | |

Fuente: elaboración propia

### 3.3.2. Diagnóstico de la Empresa Gloria Saltos basado en los resultados

De acuerdo a los datos obtenidos ($r_i$-$c_i$) en la Tabla 10 revelan que en la empresa los criterios: Modo de comunicación (0.379), Cultura de Gobierno (0.254), Estilos de liderazgo (0.206) y Plan de Sucesión (0.167) son los factores de causa con mayor influencia del sistema y deben ser una prioridad de mejora para esta organización pues actualmente la EF no posee Órganos de Gobierno en su estructura, no ha desarrollando un plan de sucesión, debe existir una mejora en la comunicación para consensuar los intereses de todos sus miembros que permitan fortalecer los lazos y transcender.

Se evidencia también que los criterios: Estructura Familiar (-0.303), Relación de afecto (-0.259) y Rasgos de la industria (-0.226) son los factores que reciben mayor influencia de otros criterios en Gloria Saltos

**Tabla 9.**
*Suma de las influencias dadas y recibidas*

| Criterios | R | C | $r_i+c_i$ | $r_i-c_i$ |
|---|---|---|---|---|
| **(A). Atributo Corporativo** | | | | |
| $a_1$. Rasgo de la Industria | 1.775 | 2.001 | 3.776 | -0.226 |
| $a_2$. Estilo Corporativo | 3.579 | 3.529 | 7.108 | 0.050 |
| $a_3$. Escala del negocio | 3.098 | 3.121 | 6.219 | -0.023 |
| **(B) Gobernanza** | | | | |
| $b_1$. Estructura de capital | 3.464 | 3.499 | 6.962 | -0.035 |
| $b_2$. Cultura de Gobierno | 4.617 | 4.363 | 8.980 | 0.254 |
| **(C) Preocupación de la Gerencia** | | | | |
| $c_1$. Estilo de Liderazgo | 3.787 | 3.581 | 7.368 | 0.206 |
| $c_2$. FilosofÍa de Empleo | 3.527 | 3.558 | 7.084 | -0.031 |
| $c_3$. Modo de Comunicación | 4.230 | 3.851 | 8.081 | 0.379 |
| **(D) Capital Familia** | | | | |
| $d_1$. Estructura familiar | 3.771 | 4.074 | 7.845 | -0.303 |
| $d_2$. Tradición familiar | 3.901 | 3.998 | 7.899 | -0.097 |
| $d_3$. Relación de afecto | 4.348 | 4.607 | 8.955 | -0.259 |
| **(E) Herencia de Nicho** | | | | |
| $e_1$. Plan de Sucesión | 4.821 | 4.653 | 9.474 | 0.167 |
| $e_2$. Requisitos de perfiles | 4.337 | 4.419 | 8.757 | -0.082 |

Fuente: elaboración propia

Un análisis por cada dimensión permite determinar la incidencia de cada criterio sobre la dimensión a la que pertenecen por tanto:

En la dimensión **(A)** ***Atributos corporativo*** el criterio más importante es el ($a_2$) *Estilo Corporativo* permite a los miembros de la familia tomar las decisiones en los que respecta a la propiedad y empresa permite determinar los planes y directrices en las diferentes etapas de desarrollo de la empresa familiar. Asi mismo el criterio ($a_1$) *Rasgo de la Industria* es la menos influyente pues para los miembros de Gloria Saltos el comercio de artículos de belleza siempre será tendencia sin embargo es necesario que futuro líder pueda identificar las oportunidades de expansión que brinda el mercado.

***Tabla 10.***
*Resultados dimensión Atributos Corporativos*

| Criterios | R+C | R-C |
|---|---|---|
| **(A). Atributo Corporativo** | | |
| $a_1$. Rasgo de la Industria | 3.776 | -0.226 |
| $a_2$. Estilo Corporativo | 7.108 | 0.050 |
| $a_3$. Escala del negocio | 6.219 | -0.023 |

Fuente: elaboración propia

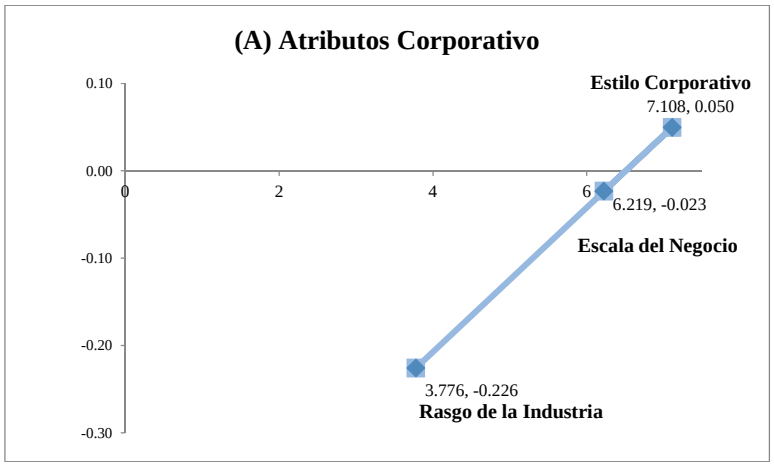



***Figura 13.*** Mapa de influencia dimensión Atributo Corporativo

Fuente: elaboración propia

En la dimensión **(B) Gobernanza** el criterio más importante es ($b_2$) *Cultura de Gobierno* pues de ésta depende la creación de órganos de Gobierno; en esta organización este factor permitirá consensuar la familia empresaria a la alineación de sus intereses con la finalidad de evitar los conflictos que puedan surgir, se puede notar la interacción que tiene con el criterio $a_2$. Así mismo el criterio con menor influencia para esta dimensión es ($b_1$) *Estructura de capital.*

**Tabla 11.**
*Resultados dimensión Gobernanza*

| Criterios | R+C | R-C |
|---|---|---|
| **(B) Gobernanza** | | |
| b1. Estructura de capital | 6.962 | -0.035 |
| b2. Cultura de Gobierno | 8.980 | 0.254 |

Fuente: elaboración propia

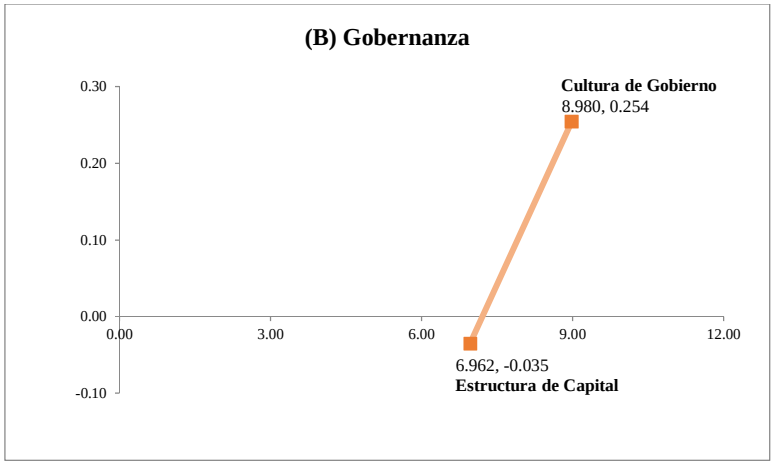



***Figura 14.*** Mapa de influencia dimensión Gobernanza

Fuente: elaboración propia

En la dimensión **(C) Preocupación de la Gerencia** el criterio más importante es ($c_3$) *Modo de Comunicación* pues determina la forma en que los valores, cultura e identidad familiar serán transmitidos, una comuniación efectiva entre el predecesor y

el sucesor facilitará las etapas de traspaso generacional. Así mismo el criterio con menor influencia es ($c_2$) *FilosofÍa de Empleo.*

**Tabla 12.**
*Resultados dimensión Preocupación de la Gerencia*

| Criterios | R+C | R-C |
|---|---|---|
| **(C) Preocupación de la Gerencia** | | |
| c1. Estilo de Liderazgo | 7.368 | 0.206 |
| c2. FilosofÍa de Empleo | 7.084 | -0.031 |
| c3. Modo de Comunicación | 8.081 | 0.379 |

Fuente: Elaboración propia

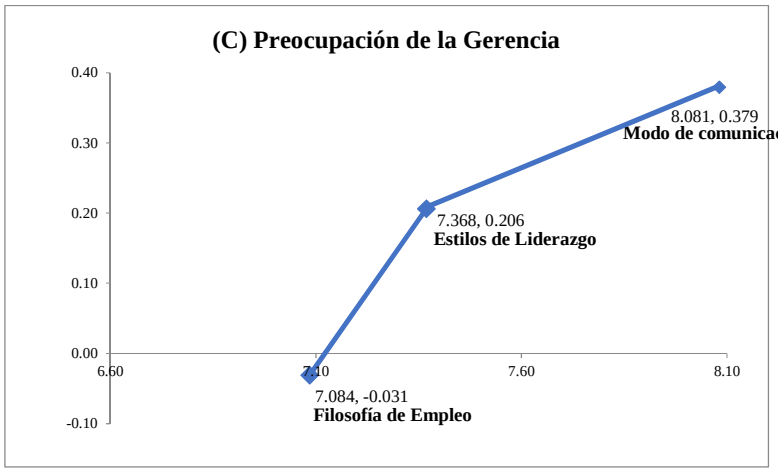



***Figura 15.*** Mapa de influencia dimensión Preocupación de la Gerencia

Fuente: elaboración propia

En la dimensión **(D) Capital Familiar** el criterio más importante es la ($d_3$)*Tradición familiar*, la misma que es considerada como el ADN de las familias en donde se forjan los valores y principios que serán transmitidos a sus miembros. Así mismo el criterio con menor influencia es la ($d_1$) *Estructura familiar* esto se debe a que el número de personas que integran el núcleo familiar son 4, sin embargo existe la preocupación por parte de la fundadora en la manera de delimitar el ingreso de familiares políticos.

**Tabla 13.**
*Resultados dimensión Capital Familiar*

| Criterios | R+C | R-C |
|---|---|---|
| **(D) Capital Familia** | | |
| d1. Estructura familiar | 7.845 | -0.303 |
| d2. Tradición familiar | 7.899 | -0.097 |
| d3. Relación de afecto | 8.955 | -0.259 |

Fuente: Elaboración propia

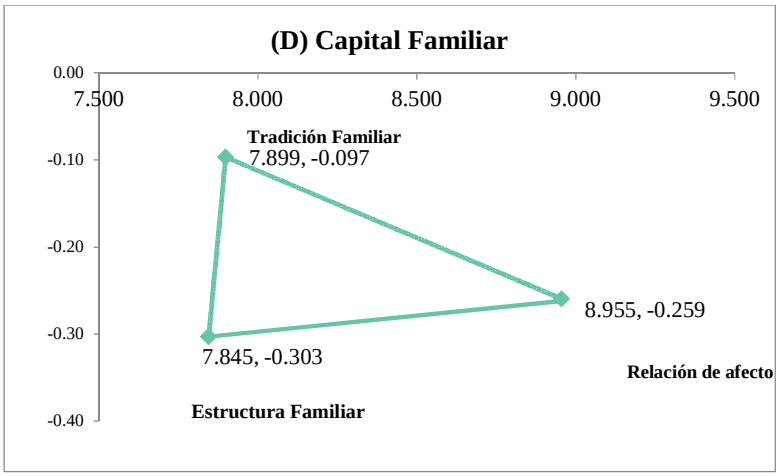



***Figura 16.*** Mapa de influencia dimensión Capital Familiar

Fuente: elaboración propia

En la dimensión **(E) Herencia de Nicho** el criterio más importante es ($e_1$) *Plan de Sucesión* pues permitirá establecer las pautas o procesos que debe adopta la organización para identificar al sucesor idoneo que posee las habilidades blandas y duras que le permitan ejecutar de manera efectiva los próximos retos organizacionales. Un plan efectivo debe permita potenciar las fortalezas del elegido asi como el adiestramiento directo por parte del predecesor. Asi mismo el criterio con menos influencia es ($e_2$) Requisitos de perfiles.

**Tabla 14.**
*Resultados dimensión Herencia de Nicho*

| Criterios | R+C | R-C |
|---|---|---|
| **(E) Herencia de Nicho** | | |
| e1. Plan de Sucesión | 9.474 | 0.167 |
| e2. Requisitos de perfiles | 8.757 | -0.082 |

Fuente: Elaboración propia

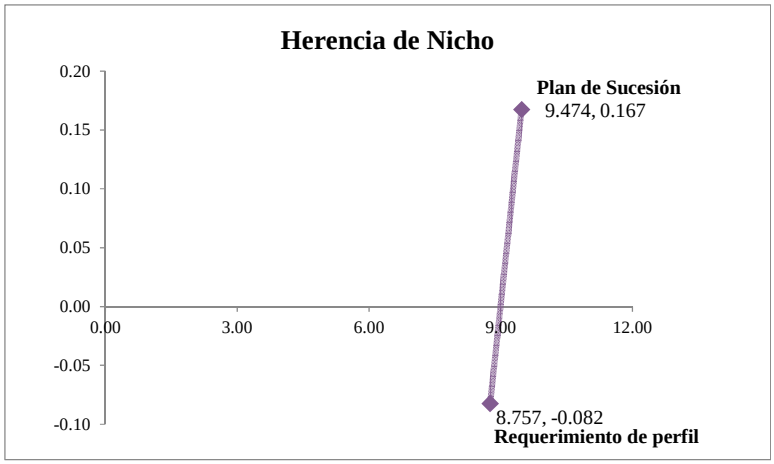



***Figura 17.*** Mapa de influencia dimensión Herencia de Nicho

Fuente: elaboración propia

Los resultados permiten diagnosticar que cuando uno de los factores clave cambia, las prioridades de otros factores de toma de decisiones cambiarán en consecuencia. Desde el punto de vista de los criterios, la estrategia de evaluación de la sucesión mostró que al ordenar los cinco criterios principales de mayor a menor, obtenemos lo siguiente: plan de sucesión ($e_1$) → Cultura de Gobierno ($b_2$) → relación de afecto ($d_3$) → requisitos de perfil ($e_2$) → modo de comunicación ($c_3$) son factores con mayor importancia para el proceso de sucesión.

**Tabla 15.**
*Vector de Prominencia (r i + c i )*

| **Criterios** | **R+C** |
|---|---|
| e1. Plan de Sucesión | 9.474 |
| b2. Cultura de Gobierno | 8.980 |
| d3. Relación de afecto | 8.955 |
| e2. Requisitos de perfiles | 8.757 |
| c3. Modo de Comunicación | 8.081 |
| d2. Tradición familiar | 7.899 |
| d1. Estructura familiar | 7.845 |
| c1. Estilo de Liderazgo | 7.368 |
| a2. Estilo Corporativo | 7.108 |
| c2. FilosofÍa de Empleo | 7.084 |
| b1. Estructura de capital | 6.962 |
| a3. Escala del negocio | 6.219 |
| a1. Rasgo de la Industria | 3.776 |

Fuente: elaboración propia

# Capítulo IV: Marco Propositivo o Propuesta

La propuesta presentada incorpora las siguientes estrategias que permitan la sucesión exitosa en la empresa Gloria Saltos, pues de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio se evidenciaron que los siguientes criterios tienen mayor incidencia dentro de esta organización:

**Tabla 16**.
*Factores con mayor influencia en la organización*

| **Criterios** |
|---|
| e1. Plan de Sucesión |
| b2. Cultura de Gobierno |
| d3. Relación de afecto |
| e2. Requisitos de perfiles |
| c3. Modo de Comunicación |

Elaboración propia

## 4.1. Estrategia 1.- Elaboración del Protocolo Familiar de la empresa Gloria Saltos

*Permitirá regular los criterios: $d_3$. Relación de afecto, $e_2$. Requisitos de perfiles y $c_3$. Modo de Comunicación.*

La formulación de este documento tienen como objetivo alinear y consensuar los intereses de los integrantes de la familia empresaria respecto de temas relacionados a familia, empresa, patrimonio y bienestar familiar. El requisito primordial para comenzar este proceso es que exista consenso entre todos los miembros; para este efecto se debe sensibilizar a los mismos de los resultados que se quieren lograr.

Estos acuerdos deberán constar en un documento debidamente-legalizado por todos los adherentes y que para el caso de esta organización se incluyan los siguientes puntos:




***Figura 18***. Consideraciones claves en el protocolo para Gloria Saltos

Fuente: elaboración propia

Como corolario a la situación actual de la organización se describe una posible estructura del documento que se acople a las necesidades organizacionales de Gloria Saltos con la finalidad de establecer nuevas directrices.

**Tabla 17**.
*Propuesta de Estructura de Protocolo*

| GLORIA SALTOS<br>Belleza · Spa · Peluquería | |
|---|---|
| **PREÁMBULO** | Miembros del grupo<br>Breve historia de la empresa |
| **TÍTULO I.- Misión, Visión Y Valores Familiares** | Art. 1.- Misión<br>Art. 2.- Visión<br>Art. 3.- Valores<br>Art. 4.- Código de conducta y ética |
| **TÍTULO II.- Relaciones y límites entre familia y empresa** | Art. 5.- Política para la compensación salarial<br>Art. 6.- Requisitos para la contratación de familiares como empleados en la empresa<br>Art. 7.- Relaciones Laborales<br>Art. 8.- Política de beneficios para familiares. |
| **TÍTULO III.- Política de propiedad** | Art 9.- Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar<br>Art. 10.- Delimitación en la toma de decisiones familiares políticos<br>Art. 11.- Capitulaciones matrimoniales |
| **TÍTULO IV .- Proceso de Sucesión** | Art. 12.-Condiciones de retiro<br>Art. 13.- Plan de sucesión, condiciones y contingencia |
| **TÍTULO V.- Cláusulas complementarias: Alcances, conflictos, sanciones y ejecución** | Art. 14.- Procedimiento para resolver conflictos<br>Art. 15.- Régimen de multas y sanciones.<br>Art. 16.- Procedimiento de arbitraje<br>Art. 17.- Adhesión al protocolo Arbitraje<br>Art. 18.- Adhesión al protocolo Arbitraje |

Fuente: elaboración propia

## 4.2. Estrategia 2.- Creación de Órganos de Gobierno – Consejo Familiar

*Permitirá regular el criterio: $b_2$. Cultura de Gobierno*

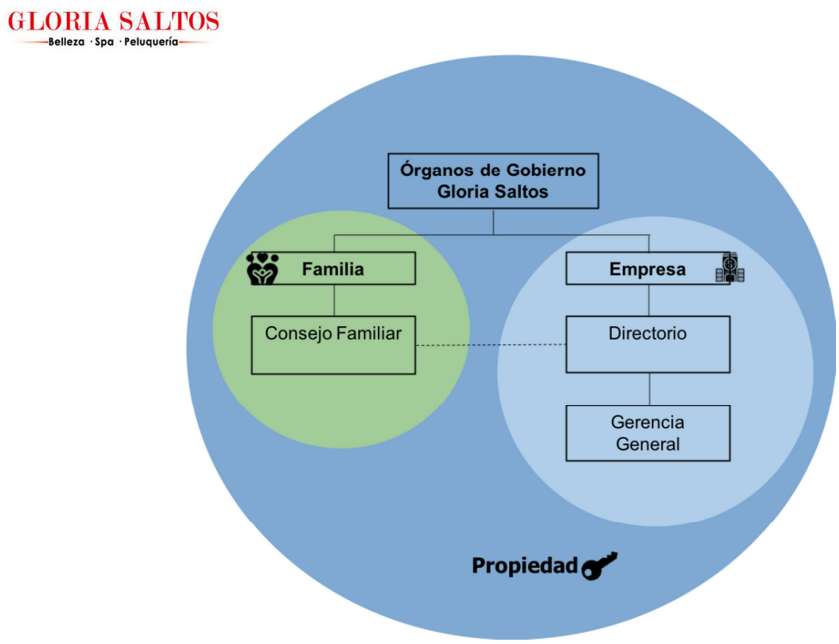



***Figura 19***. Propuesta Órganos de Gobierno Gloria Saltos

Fuente: elaboración propia

***Consejo Familiar.-*** Su función principal es velar por la unidad familiar y accionaria de la organización, vigila el cumplimiento de las estipulaciones acordadas en el Protocolo Familiar; se integrará por los cuatro miembros que conforman la empresa Familiar Gloria Saltos detallados anteriormente, quienes definirán y tomarán las decisiones sobre los temas relacionados con la empresa. Los objetivos planteados para este organismo son:

- Promover los valores y cultura familiar a las siguientes generaciones con la finalidad de alinear los intereses personales a los intereses colectivos.

- Planear el proceso de sucesión.
- Promover la profesionalización de la empresa, lo cual incluye la incorporación de buenas prácticas tanto en el ámbito familiar como empresarial.
- Resolver los conflictos que pueda generarse entre los miembros de la familia.
- Revisar y actualizar el protocolo de acuerdo con los cambios que puedan presentarse en el entorno priorizando los valores y visión de la EF.
- Determinar la política de beneficios a familiares.

La periodicidad de las reuniones será determinada por las necesidades de temas a ser discutidos y debatidos de acuerdo a los intereses de cada uno de sus integerantes. Sin perjuicio de lo señalado el Consejo Familiar deberá reunirse como mínimo una vez al año para recibir la información concerniente a la administración del negocio que la proveerá el Presidente del Directorio de la organización.

***El Directorio.-*** estará conformado por los miembros de la familia que trabajan en la empresa y por miembros independientes con experiencia dentro de la organización.

### 4.3. Estrategia 3.- Implementación de un plan de sucesión familiar

*Permitirá regular el criterio $e_1$. Plan de Sucesión*

Para una mejor transición el sucesor debe asumir gradualmente las responsabilidades de decisión bajo el acompañamiento y dirección del predecesor.

Basado en los modelos detallados en el Capítulo I se plantea la implementación de los siguientes procesos acoplados al entorno y a las necesidades actuales, tomando como matriz el modelo integrador efectivo de sucesión.

Esta investigación demostró que los factores asociados a familia y empresa tienen mayor incidencia, por esta razón se consideran como influencia directa para el desarrollo de cada una de las actividades de la implementación que se compone de cuatro etapas críticas, cada una vinculada a la evaluación, desempeño y retroalimentación, permitiendo realizar los ajustes de acuerdo al comportamiento de cada proceso.

Primera etapa es ***establecer reglas básicas***: (1) Alinear la visión a futuro del negocio, (2) establecer un proceso para la planificación y monitoreo de la sucesión, (3) establecer reglas para la selección, pautas para la capacitación y roles de propietarios, gerentes y miembros de la familia para dirigir ese proceso, (4) Sociabilización de los acuerdos con los miembros de la familia.

Segunda etapa es ***la crianza y el desarrollo*** del grupo de personas consideradas como sucesores potenciales: (1) educación formal que permita adquirir y fortalecer sus habilidades de gestión debe estar direccionada a la carrera de administración de empresas, (2) programa de entrenamiento que incluya comunicación asertiva, liderazgo, recursos humanos, marketing y participación a eventos y ferias relacionadas a la industria (3) desarrollo profesional mediante la incorporación a la empresa y el escalonamiento de posiciones organizaciones que incluya responsabilidades de decisión; este paso permitirá al sucesor conocer el

knowhow de la organización, relacionarse y fomentar vínculos de confianza y compromiso con los empleado logrando su aceptación.

Tercera etapa es la de ***selección*****:** (1) Evaluar competencias de los candidatos, (2) Consenso con todos los miembros del Consejo Familiar, esta no estará ligado a la primogenitura, los criterios de evaluación tendrán como base: relación con el predecesor y con los miembros de la familia; involucramiento y compromiso con el negocio; habilidades de planeación estratégica, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

Cuarta etapa es la de ***entrega del cargo al sucesor elegido***, este comienza con una transferencia gradual de la dirección lo que permitirá que el predecesor tener la seguridad y tranquilidad en su retiro.

En función a la figura antes graficada, podemos demostrar que, de acuerdo al estudio, análisis y métodos empleados a lo largo del presente trabajo, Gloria Saltos a corto plazo podría utilizar la propuesta desarrollada, ya que le permitirá asegurar su longevidad.

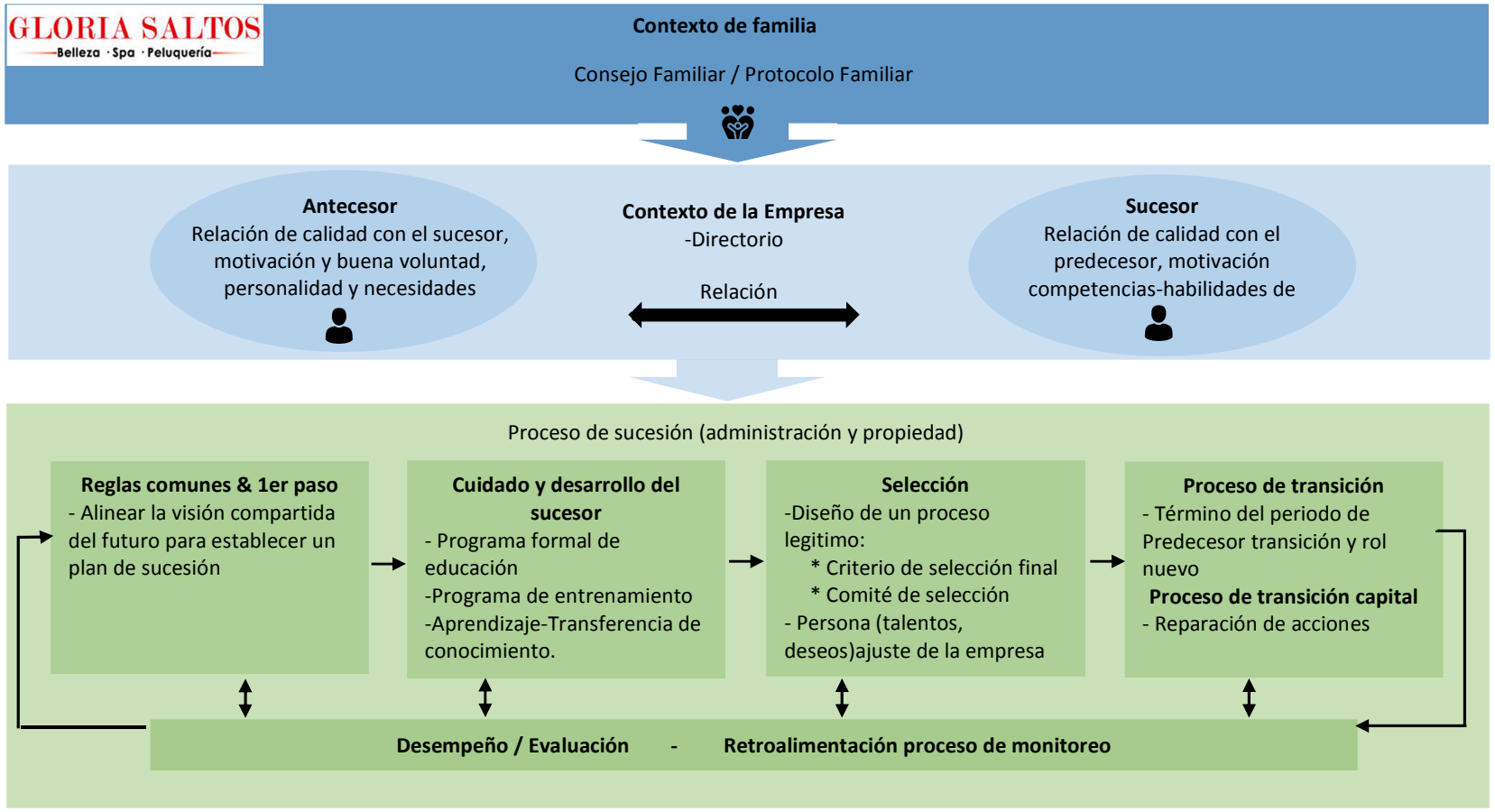



***Figura 20.*** Propuesta de Modelo de Sucesión para Gloria Saltos
Fuente: adaptado Modelo Integrador efectivo

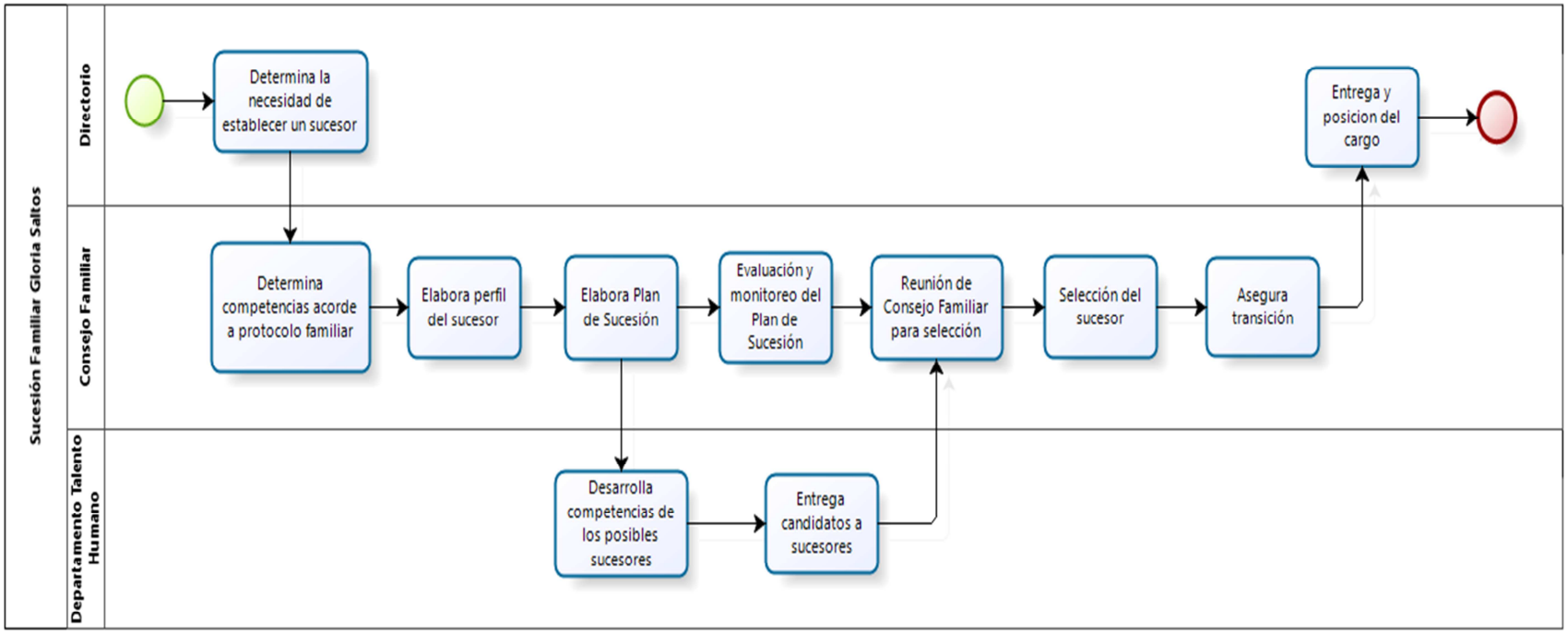



***Figura 21.*** Diagrama de Flujo del Proceso de sucesión de la EF. Gloria Saltos

Fuente: Elaboración propia

***Descripción general del proceso.-*** El proceso inicia cuando el directorio de la empresa determina la necesidad de establecer al sucesor, esta solicitud debe ser remitida al Consejo Familiar, quienes basados en el protocolo familiar, analizan el entorno, elaboran el perfil del futuro sucesor y es enviado a RR.HH

Cuando el perfil es recibido RR.HH se aseguran que los candidatos desarrollen y adquieran las competencias necesarias para el cargo; posterior a la culminación del plan de carrera los candidatos son presentados al Consejo Familiar quieren han monitoreado todo el proceso de preparación.

Mediante reunión del Consejo Familiar evalúa y selecciona el sucesor, para finalmente el asegurar la transición de la propiedad y empresa

## Conclusiones

La manera más acertada de abordar la problemática de las EF es desde la perspectiva del sistema de familia, pues ha demostrado que los miembros inmersos dentro en este grupo son la base para la toma de decisiones importantes, incluyendo la voluntad de continuar en el negocio sin dejar de lado los factores socioemocionales. El estudio de la presente tesis tuvo como finalidad principal determinar los factores que influyen en el proceso de sucesión de la empresa Gloria Saltos para esto se plantearon los siguientes objetivos específicos:

***Objetivo específico 1.- Construir un marco teórico que agrupe las teorías de especialistas sobre Empresas Familiares y Sucesión:***

En la actualidad son varios los estudios realizados a las empresas familiares, como es el caso de la incorporación de nuevas teorías como la socioemocial que permiten entender de mejor manera la importancia que dan estas organizaciones a los factores no financieros. Sin embargo, su implementación no abarca dos áreas principales como lo son la metodología efectiva y en la propuesta de modelos.

Por otro lado, el enfoque sistémico permitió analizar las interrelaciones de los miembros que integran los sistemas que conforman las EF. La teoría de la contingencia logró determinar que los factores que afectan los procesos de sucesión dependen del entorno en el que se desarrolle la organización; el proceso de los datos empíricos pudo realizarse basados en la teoría fundamentada y en la incorporación de análisis multicriterios.

Mediante los sistemas que conforman estas organizaciones como lo son propiedad, empresa, y familia se pudo identificar de manera efectiva a los actores principales y la incidencia de estos en el desarrollo del negocio y los procesos claves de toma de decisiones. Se evidencia que la implementación de un protocolo familiar es una herramienta vital para la regulación de las relaciones, gestión y organización entre los miembros de los sistemas, permitiendo la continuidad de la empresa.

Varios autores han analizado los factores que inciden en los procesos de sucesión, pero no todos incluyen un modelo integrador de análisis, por lo que se surgieren cinco dimensiones con trece criterios para el análisis integral, complementando la revisión del marco teórico se exploran los modelos de sucesión que pueden adaptarse a los requerimientos de nuestra cultura y las necesidades actuales de la empresa Gloria Saltos.

***Objetivo específico 2.- Diagnosticar a la familia empresaria Gloria Saltos para la determinación de los factores que inciden en el proceso de sucesión:***

Para este propósito y con la finalidad de determinar los factores influyentes se utilizó el método DEMATEL, los resultados de este análisis muestran que el proceso de sucesión requiere de un proceso complejo de toma de decisiones. Entre las consideraciones claves para la empresa Gloria Saltos están las dimensiones herencia de nicho, capital familiar, preocupación de la gerencia y gobernanza son claves para la implementación de este proceso. Adicional Los hallazgos sugieren que los criterios son factores con mayor influencia para esta organización son:

***$b_2$. Cultura de gobierno.-*** La importancia del establecimiento de un gobierno familiar está directamente relacionado a alineación de la familia y de sus intereses regidos por la visión de continuidad a largo plazo, así como la preservación del patrimonio. Se evidencia que no existe una estructa de gobierno que regule las situaciones que preocupan a Gloria Saltos como es el ingreso de familiares politicos, o la forma de asignación de funciones para todos los miembros de la segunda generación. También se puede determinar que la empresa está bien encaminda en un proceso de profesionalización.

**$c_1$. *Estilo de Liderazgo.-*** El liderazgo visionario ejercido por la predecesora le ha permitido crecer y posicionarse en el mercado, sin embargo la tendencia que predomina en su administración por ser la única al mando es autoritario, cada departamento tiene la posibilidad en la toma de decisiones sin embargo la decisión final aún es tomada por la dueña.

***$c_3$. Modo de comunicación.-*** El nivel de comunicación entre el predecesor y sucesor debe estar afianzada para afrontar las fricciones que pueden generarse entre los miembros de la familia a lo largo de la transición. Se evidencia que la organización está trabajando en fortalecer los vínculos familiares y la comuniación efectiva mediante el liderazgo asertivo por parte de la predecesora.

***$E_1$. Planificación de la sucesión.-*** La organización debe adoptar una planificación de sucesión adecuada y efectiva con el fin de garantizar que pueden continuar sosteniéndose y sobrevivir en la era global. Se evidencia que no exististe

un plan de sucesión implementado pero existe la predisposición de los hijos en la continuidad del negocio.

***Objetivo específico 3.- Proponer estrategias para una sucesión adecuada en la familia empresaria Gloria Saltos:***

La empresa actualmente atraviesa etapas cruciales del empoderamiento de la segunda generación en las actividades del negocio, siendo un lienzo blanco para el desarrollo de las estrategias propuestas que le permitan superar las dificultades y conflictos relacionados con los diversos factores influyentes identificados dentro del estudio, por lo que se concluye que el protocolo, el establecimiento de órganos de gobierno y la implementación de un plan de sucesión permitirán un transpaso generacional adecuado para esta EF.

## Recomendaciones

Concluído el presente estudio, y basados en los objetivos especificos se detallan las siguientes recomendaciones:

***Objetivo específico 1.- Construir un marco teórico que agrupe las teorías de especialistas sobre Empresas Familiares y Sucesión:***

Incentivar a los centros de investigación, firmas auditoras y organismos estatales a que destinen recursos para el estudio integral de las EF, pues a pesar de la incidencia de estas en la economía del Ecuador, no existe un organismo que se encargue de su estudio o provea la información actualizada; la UESS posee un Centro de Estudios de la Empresa Familiar pero este no posee información reciente, así como artículos específicos respecto a la sucesión

***Objetivo específico 2.- Diagnosticar a la familia empresaria Gloria Saltos para la determinación de los factores que inciden en el proceso de sucesión:***

Fortalecer la visión compartida fundamentada en los valores familiares, para manejar y entender los futuros conflictos familiares; esto permitirá tomar mejores decisiones en tiempos difíciles.

Revisar el involucramiento y compromiso que tienen los actuales miembros de la familia para continuar dirigiendo la empresa.

Analizar la predisposición para aceptar externos en la Gerencia de la EF una vez que la principal se retire del cargo.

***Objetivo específico 3.- Proponer estrategias para una sucesión adecuada en la familia empresaria Gloria Saltos:***

Iniciar el proceso de profesionalización el cual tendrá como finalidad trasladar el negocio de un emprendimiento a empresa que involucra el agenciamiento dentro de su estructura.

Contratar un Consultor externo en Empresas Familiares con la finalidad de que puedan asistir y asesorar sobre los diferentes ámbitos y acciones a implementarse para preservar el patrimonio y los lazos familiares.

**Referencias bibliográfica**


Mendoza, Y., & Mendoza, E. (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions.* San Francisco: Jossey-Bass.

Gallo, M.,&Amat. (2003). *Los secretos de las empresas familiares sentenarias. Claves del exito de las empresas familiares multigeneracionales.* Barcelona: Deusto.

Ernst & Young . (2015).

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family business review, 12(3),* 197-208.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review, 17(1),* 1-36.

Murphy, D. L. (2005). Understanding the complexities of private family firms: An empirical investigation. *Family Business Review, 18(2),* 123-133.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business.* Cambridge: Harvard Business Press.

Aronoff, C., & Ward, J. (2016). *Family business governance: Maximizing family and business potential.* Berlin: Springer.

Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.* Madrid: Instituto de la empresa familiar.

International Finance Corporation. (2008). *IFC Family Business Governance Handbook.* Pennsylvania: International Finance Corporation.

Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within,.* AMACOM Div American Mgmt Assn.

Spanier, G. (2010). The president as mentor. *AGB Trusteeship, 18(3)* , 34-44.

Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review, 13(1),* 15-35.

Distelberg, B., & Blow, A. (2010). The role of values and unity in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues, 31(4),* 427-441.

Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review, 22(1),* 65-81.

Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39(2),* 299-312.

Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business.* New York: Springer.

Daft, R. (2005). *The Leadership Experience.* South Western: Thomson.

Knab, D. (2009). A comparison of the leadership practices of principals of high schools that work schools as measured by the leadership practices inventory. *Academic Leadership: The Online Journal, 7(2),* 2-21.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management, 36(1),* 5-39.

Penn, A. (2008). *Leadership theory simplified.* Arkansas: Cooperative Extension Service, University of Arkansas, US Department of Agriculture and county governments cooperating.

Shimizu, K. (2007). Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity thesis: Combinative effects on organizational decisions to divest formerly acquired units. *Academy of Management Journal, 50(6),* 1495-1514.

Burke, R. &. (2007). *Project management leadership.* New York: Burke publishing.

Ander-Egg, E. (1980). *Técnicas de investigación social* (Vol. 14). Buenos Aires: El Anteneo.

Nohria, N., & Khurana, R. (2010). *Handbook of leadership theory and practice.* Cambridge: Harvard Business Press.

Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice.* London: Sage.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development.* Ontario: Nelson Education.

Germain, M. L. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy? *Performance Improvement, 51(5),* 32-39.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 4ta). Mexio: McGraw-Hill.

Dankhe, G. (1989). *Investigación y Comunicación.* Mexico: McGraw-Hill.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29(1),* 13-33.

McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: the profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding□family□controlled firms. *Family Business Review, 12(2),* 123-131.

Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review, 20(2),* 95-109.

Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family business review, 11(3),* 181-186.

Sonfield, M., & Lussier, R. (2002). First-generation and subsequentgeneration family firms: A comparison. *Proceedings of the National Entrepreneurship and Small Business Educators Conference* , 153-161.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing, 12(5),* 385-401.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review, 12(4),* 311-323.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review, 7(2),* 133-157.

Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. . *Family Business Review, 1(1),* 37-50.

Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family business review, 7(4),* 313-329.

Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review, 11(2)*, 135-142.
Molina, A. I. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales.* (Vol. 1). 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico .
Dodero, S. (25 de Julio de 2010). *Family Business Wiki.org*. Obtenido de http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las.
Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal, 10(S1)*, 5-15.
Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice, 22(3)*, 31-53.
Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review, 14(1)*, 25-36.
Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review, 17(3)*, 189-201.
Poza, E. J. (1989). *Smart growth: Critical choices for business continuity and prosperity.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Haynes, G. W., Rowe, B. R., Walker, R., & Hong, G. S. (2000). The differences in financial structure between women-and men-owned family businesses. *Journal of Family and Economic Issues, 21(3)*, 209-226.
Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review, 15(4)*, 299-320.
Westhead, P. (2003). Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal, 21(4)*, 369-401.
Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly, 16(1)*, 71-96.
Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review, 20(2)*, 95-109.
Liu, J. (2018). An integrative conceptual framework for sustainable successions in family businesses: The case of Taiwan. *Sustainability, 10(10)*, 3656.
Gómez Maturano, J. (30 de Diciembre de 2016). Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista Universitaria Ruta, 18(2), 63-90.*, https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/798.
Gonzalez-Soriano, F., & Navas-Bayona, W. (Abril de 2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento, 2*(4), 45-56.
Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review, 7*, 39-59.
Gómez-Mejía, L., & Haynes, K. (01 de Marzo de 2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly, 52*(1), 106-137.
Gómez-Mejía, L., Cruz , C., Berrone, P., & De Castro, J. (01 de Junio de 2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals, 5*(1), 653-707.

Berrone, P., Gomez-Mejía, L., & Cruz, C. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review,, 25*(3), 258-279.

Breton□Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice, 28*(4), 305-328.

Goldberg, S. D. (1996). Effective successors in family-owned business. *Family Business Review, 9*(2), 185–197.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review, 1*(2), 119–143.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review, 14*(1), 37–47.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing, 17*(2), 143–162.

Núñez-Cacho, P., Molina-Moreno, V., Corpas-Iglesias, F., & Cortés-García, F. (2018). "Family businesses transitioning to a circular economy model: The case of “Mercadona”. *Sustainability, 10*(2), 538.

Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., & Brush, C. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial performance? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice., 37*, 229-248.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family□controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(3), 249-265.

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics, 7*, 635-654.

Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *ournal of Change Management, 19*(1), 26-36.

Beck, T., Demirgüç□Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: does firm size matter? *The Journal of Finance 60, 60*(1), 137-177.

Serrasqueiro, Z. S., & Macas Nunes, P. (2008). Performance and size: empirical evidence from Portuguese SMEs. *Small Business Economics 31, 31*(2), 195-217.

Dobbs, M., & Robert T. , H. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research, 13*(5), 296-322.

Lampadarios, E., Kyriakidou, N., & Smith. , G. (2017). Towards a new framework for SMEs success: a literature review. *International Journal of Business and Globalisation, 18*(2), 194-232.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family□centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1263-1288.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family–centered non–economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice, 36*(2), 267-293.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *6*(4), 27-39.

James, B. (05 de Septiembre de 2018). *campden FB.* Obtenido de http://www.campdenfb.com/article/what-are-six-steps-planning-family-succession

KPMG, S.A. (2017). *La sucesión del primer ejecutivo en la empresa familiar.*

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *17*(6), 595-616.

Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(4), 32-44.

Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *ournal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 3-14.

Jing, F. F. (2018). Leadership paradigms and performance in small service firms. *Journal of Management & Organization, 24*(3), 339-358.

Biberman, J. (2001). The little bookshop that could. *Family Business Magazine, 12*(1), 23.

Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European journal of marketing, 7*(8), 846-869.

Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education+ training, 46*(8/9), 474-480.

Hoon, C., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management.*

Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science, 45*(1), 39-58.

Barach, J. A., Gantisky, J., & James , O. A. (1998). Journal 01 Small Business Management,. *Entry of the next generation: Strategie challenge for family business, 3*, 12.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *ournal of Family Business Strategy*.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley & Sons*.

Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review Press*.

Schell, S., De Groote, J. K., Moog, P., & Hack, A. (2019). Successor selection in family business—A signaling game. *Journal of Family Business Strategy*, 100286.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pramodita, S., & Yoder, T. R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *The CPA Journal, 79*(6), 48.

Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of management development, 36*(3), 330-347.

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing, 18*(5), 573-596.

Todd, E. (1985). *The explanation of ideology: Family structures and social systems.* New York: Oxford: Basil Blackwell.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review, 9*(2), 199-208.

Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of family business strategy, 5*(4), 358-371.

Kahn, W. A. (1998). Relational systems at work. *Research in organizational behavior, 20*, 39-76.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters inthe history of the American industrial enterprise. *Cam-bridge: MIT Press. ChandlerStrategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*.

Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición.* Barcelona: Gestión 2000.

Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Camino-Mogro, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos, 2*(3), 46-72.

Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review, 21*(4), 295-313.

Saunders Mark , N. (2011). Research methods for business students. *Harlow: Pearson Education., 5*.

El Telégrafo. (08 de Junio de 2018). *Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión Esta noticia ha sido publicada originalmente por Diario EL TELÉGRAFO bajo la siguiente dirección: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecu.* Obtenido de El Telegrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador

Ingalsuo, M. (2014). *Challenges and opportunities of family businesses.* Turku: Turku University of Applied Sciences.

Chung Wei, L., & Tzeng, G.-H. (2009). *Identification of a Threshold Value for the DEMATEL Method: Using the Maximum Mean De-Entropy Algorithm.* Heidelberg, Berlin, Germany: Springer.

Corona, J. (2006). *Manual de la Empresa Familiar.* Madrid: Grupo Planeta.

Fernández, J. (2000). *La empresa familiar.* Madrid: Tirant lo Blanch.

Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del" Tercer sector". *Documento de discusión sobre el tercer sector*(13).

Gallo, M. (2002). Evolución hacía una empresa familiar y multinacional. *Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas*.

Arenas Cardona, , H. A., & Rico Balvin, A. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales, 30*(132), 252-258.

Dawson, A., & Hjorth, D. (2012). Advancing family business research through narrative analysis. *Family Business Review, 25*(3), 339-355.

Lucero Bringas, M. d. (2018). *Protocolos en Empresas de Familia.* Madrid: Unión Editorial.

Friend Setuza, R. (2017). A well learned trade is better than a large heritage: factors affecting family business succession.

(s.f.).

**Anexos**

**Anexo 1.**
**Preguntas Entrevista**

**Parte I: Información básica**

1. Antecedentes de la empresa familiar

(a) Industria

(b) Año de establecimiento

(c) Nivel educativo

2. Heredar generaciones

(a) Actualmente operado por la primera generación

(b) Actualmente operado por la segunda generación

(c) Operado actualmente por la tercera generación o posterior

**Parte II: Factores que afectan la sucesión de las empresas familiares**

1. Atributo corporativo

(a) ¿Cómo ve el impacto de los atributos corporativos en la sucesión de autoridad en el negocio familiar?

Como le parece que influiría la forma empresa en el próximo líder familiar

(b) ¿Qué factores cree que afectarán la sucesión familiar en términos rasgos de negocio familiar?

2. Patrón de gobierno

(a) ¿Cuál es el impacto del patrón de gobernanza en la sucesión en la empresa familiar?

(b) ¿Qué factores cree que afectarán la sucesión familiar en términos del patrón de Gobierno?

3. Modo de gestión

(a) ¿Cuál es el impacto del modo de gestión en la sucesión en la empresa familiar?

(b) ¿Qué factores cree que afectarán la sucesión familiar en términos del modo de gestión?

4. Capital familiar

(a) ¿Cuál es el impacto del capital familiar en la sucesión en el negocio familiar?

(b) ¿Qué factores cree que afectarán la sucesión familiar en términos de capital familiar?

5. Condición de herencia

(a) ¿Cuál es el impacto de las condiciones de herencia en la sucesión en el negocio familiar?

(b) ¿Qué factores cree que afectarán la sucesión familiar en términos de herencia familiar

# Anexo 2.

# Matrices

***Anexo 2.1.***
*Matriz de influencia directa (X)*

| Criterios | $a_1$ | $b_1$ | $b_2$ | $c_1$ | $c_2$ | $c_3$ | $d_1$ | $d_2$ | $d_3$ | $e_1$ | $e_2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $a_1$ | 0.009 | 0.021 | 0.013 | 0.036 | 0.044 | 0.081 | 0.008 | 0.008 | 0.019 | 0.054 | 0.030 |
| $a_2$ | 0.000 | 0.066 | 0.069 | 0.044 | 0.053 | 0.052 | 0.061 | 0.053 | 0.073 | 0.070 | 0.080 |
| $a_3$ | 0.017 | 0.061 | 0.061 | 0.019 | 0.048 | 0.018 | 0.058 | 0.008 | 0.075 | 0.075 | 0.066 |
| $b_1$ | 0.018 | 0.047 | 0.053 | 0.019 | 0.069 | 0.061 | 0.059 | 0.062 | 0.072 | 0.072 | 0.065 |
| $b_2$ | 0.046 | 0.071 | 0.071 | 0.076 | 0.072 | 0.069 | 0.080 | 0.078 | 0.077 | 0.080 | 0.081 |
| $c_1$ | 0.036 | 0.018 | 0.066 | 0.065 | 0.041 | 0.069 | 0.078 | 0.074 | 0.083 | 0.078 | 0.072 |
| $c_2$ | 0.011 | 0.012 | 0.079 | 0.047 | 0.055 | 0.040 | 0.068 | 0.064 | 0.077 | 0.075 | 0.061 |
| $c_3$ | 0.078 | 0.072 | 0.083 | 0.064 | 0.041 | 0.064 | 0.072 | 0.073 | 0.083 | 0.079 | 0.081 |
| $d_1$ | 0.008 | 0.064 | 0.080 | 0.064 | 0.046 | 0.066 | 0.050 | 0.067 | 0.073 | 0.070 | 0.072 |
| $d_2$ | 0.008 | 0.053 | 0.073 | 0.063 | 0.066 | 0.068 | 0.063 | 0.080 | 0.073 | 0.078 | 0.075 |
| $d_3$ | 0.019 | 0.072 | 0.079 | 0.074 | 0.071 | 0.070 | 0.077 | 0.079 | 0.079 | 0.072 | 0.070 |
| $e_1$ | 0.071 | 0.079 | 0.082 | 0.079 | 0.066 | 0.079 | 0.076 | 0.077 | 0.080 | 0.080 | 0.083 |
| $e_2$ | 0.072 | 0.068 | 0.075 | 0.070 | 0.058 | 0.061 | 0.073 | 0.074 | 0.077 | 0.078 | 0.068 |

***Anexo 2.2.***
*Matriz de relación*

**T=X(I-X)^-1**

| | $a_1$ | $b_1$ | $b_2$ | $c_1$ | $c_2$ | $c_3$ | $d_1$ | $d_2$ | $d_3$ | $e_1$ | $e_2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $a_1$ | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $a_2$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $a_3$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $b_1$ | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $b_2$ | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $c_1$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $c_2$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $c_3$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $d_1$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $d_2$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| $d_3$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 |
| $e_1$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 |
| $e_2$ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 |