



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración y Dirección de Empresas

Tema de Tesis:
Factores influyentes en el éxito o fracaso en el proceso de sucesión de las
empresas familiares. CASO AC-Activa S.A

Autor:
Ing. Danny Alfonso Alvear Caguana

Director de Tesis:
Econ. Pedro Iglesias Mora Ph.D.

Septiembre 2021
Guayaquil – Ecuador

Declaración Expresa

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Maestría corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL - UTEG”

Ing. Danny Alfonso Alvear Caguana
C.I. 0919635516

Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar a este gran momento de mi vida.

De igual manera a mis padres por estar que han sabido formarme con buenos valores, hábitos y sentimiento lo cual me ha ayudado a salir a delante en los momentos más difíciles.

Mis hermanos que siempre han sido gran ejemplo para no permitirme rendirme, más bien continuar a pesar de las adversidades de la vida.

Agradecimiento

Quiero agradecer sinceramente a todas las personas que compartieron su conocimiento conmigo como el ing. Pedro Andrade mi tutor quien con su guía me ayudo a alcanzar este fin.

Agradezco de manera especial a mis compañeros y amigos de maestría en especial a Elena Villegas, Gustavo Rosales y Malena Mora los cuales me ayudaron y me impulsaron durante todos los módulos de la maestría.

Resumen

LA empresa AC-Activa S.A. ha venido evolucionando de forma rápida, dicha evolución no viene acompañada de una buena organización interna, puesto que no ha habido la oportunidad de realizar una gestión adecuada para los procesos de la entidad. El objetivo del trabajo radica en analizar los factores influyentes de éxito o fracaso en la gestión empresarial del proceso de sucesión de dicha empresa. El nivel de trabajo desarrollado se enmarca en un estudio analítico predictivo, con variable principal endógena y variables auxiliares exógenas, usando el método multivariado de interdependencias que permite reducir la dimensionalidad de conjuntos de variables latentes observadas y lograr definir la estructura del constructo más parsimoniosa. Los resultados obtenidos demuestran alta consistencia y confiabilidad del instrumento, así como una fuerte correlación entre sus elementos, lo que permite demostrar que la matriz de correlación tiene la suficiente variabilidad para demostrar el constructo analizado.

Palabras claves: Análisis factorial, empresas familiares, constructo, proceso de sucesión.

Abstract

The company AC-Activa S.A. It has been evolving rapidly, this evolution is not accompanied by a good internal organization, since there has not been the opportunity to carry out adequate management for the entity's processes. The objective of the work is to analyze the influencing factors of success or failure in the business management of the succession process of said company. The level of work developed is part of a Predictive Analytical study, with Endogenous main variable and Exogenous auxiliary variables, using the Multivariate method of interdependencies that allows to reduce the dimensionality of sets of observed latent variables and to define the most parsimonious structure of the construct. The results obtained show high consistency and reliability of the instrument, as well as a strong correlation between its elements, which makes it possible to demonstrate that the correlation matrix has enough variability to demonstrate the analyzed construct.

Keywords: Factor analysis, family businesses, construct, succession process.

Índice General

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1. Antecedentes de la Investigación	3
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1. Formulación del problema de investigación	5
1.2.2. Sistematización del problema de investigación	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	8
Definición de empresas familiares	8
Sucesión empresas familiares	9
Factores que influyen en el éxito de una empresa.	11
Diseño organizacional y Planeación Estratégica.....	12
Estrategias.....	13
La gestión empresarial de un emprendimiento	13
El entorno	14
Recursos Humanos como parte vital para el éxito.	14
Conflictos internos del emprendimiento.	15
Seguridad laboral.....	16
Fracaso Empresarial.....	17
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	18
2.1. Aspectos metodológicos.....	18
2.2. Método de investigación.....	19
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	20
Unidades de análisis.....	¡Error! Marcador no definido.

Población y Muestra	20
2.4. Variables de la investigación, operacionalización de variables	22
2.5. Fuentes y técnicas de investigación	21
Fuentes.....	21
Técnicas de investigación.....	21
2.5. Tratamiento de la información	23
CAPÍTULO III. Resultados y discusión.....	28
3.1. Evaluar mediante AFE los indicadores de las dimensiones influyentes.	28
Evaluación del constructo Dimensión Familiar. . ¡Error! Marcador no definido.	
Evaluación del constructo Empresas Familiares	39
Resumen de Confiabilidad y Pruebas de Validez del Constructo.....	42
3.2. Caracterizar mediante AFC los indicadores de las variables latentes	43
Capitulo IV. Propuesta.	48
Plan de sucesión para el emprendimiento familiar AC Activa.	48
4.1. Justificación.....	48
4.2. Propósito general.	49
4.3. Desarrollo.	50
Acciones durante el proceso de sucesión de la empresa AC Activa.	51
Reestructuración de la directiva.....	52
Competencias claves del sucesor en la empresa Ac Activa.....	54
Desarrollo de proceso de competencias.	56
Evaluación de los candidatos potenciales.....	57
Presentación de propuestas de trabajo de candidatos potenciales.	58
Evaluación, selección de candidatos y retención de talentos.	60
Despedida del antecesor y oficialización del sucesor.	61
4.4. Flujograma del plan de sucesión.	62
4.5. Ventajas del plan de sucesión de la empresa AC Activa.	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Bibliografía.....	65

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables	22
Tabla 2. Bonda de ajuste del índice KMO	24
Tabla 3. Niveles de significación	25
Tabla 4. Indicadores de los índices de bondad de ajuste	27
Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos	28
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Familiar	28
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Psicológica	28
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Cultural	29
Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Organizacional	29
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Gerencial	29
Tabla 11. Prueba de KMO y Bartlett Dimensión Familiar	30
Tabla 12. Prueba de KMO y Bartlett Dimensión Psicológica	30
Tabla 13. Prueba de KMO y Bartlett de la Dimensión Cultural	30
Tabla 14. Prueba de KMO y Bartlett de la Dimensión Organizacional.....	30
Tabla 15. Prueba de KMO y Bartlett de la Dimensión Gerencial	31
Tabla 16. Matriz de componentes de la Dimensión Familiar	34
Tabla 17. Matriz de componentes de la Dimensión Psicológica.....	34
Tabla 18. Matriz de componentes de la Dimensión Cultural.....	35
Tabla 19. Matriz de componentes de la Dimensión Organizacional	35
Tabla 20. Matriz de componentes de la Dimensión Gerencial.....	36
Tabla 21. Varianza total explicada de la Dimensión Familiar	37
Tabla 22. Varianza total explicada de la Dimensión Psicológica	37
Tabla 23. Varianza total explicada de la Dimensión Cultural.....	37
Tabla 24. Varianza total explicada de la Dimensión Organizacional	38

Tabla 25. Varianza total explicada de la Dimensión Gerencial	38
Tabla 26. Prueba de KMO y Bartlett del constructo Empresas Familiares	39
Tabla 27. Matriz de componentes rotados del constructo Empresas Familiares ...	40
Tabla 28. Varianza total explicada del constructo Empresas Familiares	41
Tabla 29. Tabla resumen de Consistencia y Confiabilidad	42
Tabla 30. Resultados del Primer Modelo	44
Tabla 31. Resultados del Segundo Modelo.....	46
Tabla 32. Perfil de puestos claves en la empresa familiar Ac Activa	55
Tabla 33. Cuadrantes de la cartera de potenciales	57
Tabla 34. Plantilla de presentación de propuestas de candidatos potenciales	60

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de relaciones causales del constructo EF, modelo 1	43
Figura 2. Diagrama de relaciones causales del constructo EF, modelo 2	45
Figura 3. Factores para el plan de sucesión de la empresa familiar Ac Activa.	50
Figura 4. Acciones en el proceso de sucesión de la empresa familiar Ac Activa...	52
Figura 5. Directiva propuesta para Ac Activa	53
Figura 6. Tabla de cartera de potenciales	58
Figura 7. Flujograma del proceso de sucesión de la empresa familiar Ac Activa ..	62
Figura 8. Ventajas del plan de sucesión de la empresa familiar Ac Activa	¡Error!

Marcador no definido.

Índice de gráficos

Gráfico 1. Curva de Sedimentación de la Dimensión Familiar.....	31
Gráfico 2. Curva de sedimentación de la Dimensión Psicológica.....	32
Gráfico 3. Curva de sedimentación de la Dimensión Cultural.....	32
Gráfico 4. Curva de sedimentación de la Dimensión Organizacional	33
Gráfico 5. Curva de sedimentación de la Dimensión Gerencial.....	33
Gráfico 6. Curva de sedimentación del constructo Empresas Familiares	39

Relación de siglas empleadas por orden de aparición:

- AFE: Análisis Factorial Exploratorio
- AFC: Análisis Factorial Confirmatorio
- EF: Variable “Proceso de Sucesión de las Empresas Familiares”
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- TH: Talento Humano
- EOI: Escuela de Organización Industrial
- DF: Dimensión Familiar
- DP: Dimensión Psicológica
- DC: Dimensión Cultural
- DO: Dimensión Organizacional
- DG: Dimensión Gerencial
- SPSS: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
- AMOS SPSS: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales con Modelado de Ecuaciones Estructurales
- KMO: Estadígrafo Kaiser-Meyer-Olkin
- RDF: Residuo Dimensión Familiar
- RDP: Residuo Dimensión Psicológica
- RDC: Residuo Dimensión Cultural
- RDO: Residuo Dimensión Organizacional
- RDG: Residuo Dimensión Gerencial
- InfF: Influencia Familiar
- DF: Dinastía Familiar
- RF: Relaciones con la Familia

- CAR: Capacidad de Asunción de Riesgos
- VED: Visión en la Toma de Decisiones
- CG: Capacidad Gerencial
- CL: Capacidad de Liderazgo
- CP: Cualidades Personales
- SD: Saber Delegar
- CDO: Capacidad de tener opiniones propias
- NR: Nivel de Responsabilidad
- TH: Tensiones entre los Herederos
- CT: Capacidad de Trabajo
- MP: Motivación Personal
- CE: Conflictos en la Empresa
- NED: Nivel educacional
- NCE: Nivel de Conocimientos y Especialización
- SV: Sistema de Valores del Sucesor
- ELFE: Experiencia Laboral Fuera de la Empresa
- Cfi: Cultura Financiera
- CO: Cultura Organizacional
- EPS: Existencia de Plan de Sucesión
- RG: Rol de Géneros

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto permite mostrar la importancia de planificar el proceso de sucesión y todos los aspectos que inciden en el mismo, se detalla brevemente los capítulos que muestran cada etapa del desarrollo investigativo, técnico y conceptual que permita generar resultados según los objetivos propuestos.

Son pocos los negocios familiares que logran un paso exitoso entre sus descendientes y la continuidad en el tiempo (Handler, 1994), y esto se debe a que no planifican el proceso de sucesión y lo hacen de forma informal sin ninguna base administrativa, no escogen con tiempo a sus sucesores y si lo hacen se basan en la relación familiar y no en que en realidad cuenten con los requisitos necesarios para que ocupe el puesto gerencial.

En el capítulo I, se establecen conceptos y referencias de autores que ayuden a tener los argumentos válidos para enfatizar la importancia de manejar un adecuado proceso de sucesión en las empresas familiares y de esta forma se mantenga en el tiempo de forma continua y sostenible. También, se considera el planteamiento de objetivos los cuales serán la guía principal de toda la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla la metodología de la investigación con una orientación cualitativa y cuantitativa para determinar las causas del problema a resolver en este proyecto, analizando el entorno actual en el que se encuentra la compañía.

En el capítulo III, se presenta un estudio con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de toda la información recopilada mediante el instrumento creado (encuesta) para así proporcionar resultados válidos, acordes a las metas a alcanzar.

Con el capítulo IV se detalla la propuesta del presente proyecto de investigación teniendo en cuenta los resultados alcanzados en el estudio que se presenta. Es una propuesta que detalla el plan de un proceso de sucesión para la empresa familiar AC Activa S.A.

Posterior al desarrollo de los capítulos se considera el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones que el autor establece a partir de la investigación realizada.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la Investigación

Según un estudio del año 2017 señaló que el 90,5% (45.250) de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías se clasifican como familiar, el 7,9% son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. El estudio se realizó con las 50 000 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas las cuales están constituidas en la Superintendencia.

Las empresas familiares son un pilar importante para el desarrollo del país, a través del crecimiento y evolución sostenible de estas pueden llegar a ser grandes fuentes de trabajo para la comunidad. De acuerdo con diario El Telégrafo (2016), se estima que el 90% de la composición del sector empresarial tienen un inicio en la familia. A este tipo de negocio les toca desenvolverse en un entorno muy competitivo, lo que provoca ciertas diferencias entre los directivos.

Las empresas familiares suelen presentar dificultades, entre las cuales resalta la separación de las relaciones familiares en los negocios, puesto que al trabajar como equipo es indispensable desarrollar adecuadas habilidades, que permitan liderar con efectividad, tomando en cuenta la especialización y el desarrollo profesional, se desmarca de la opinión familiar o del más allegado, es decir, los familiares tiene los cargos más importantes, e incluso se crean puestos de trabajo para poder incluir a estos, afectando a largo plazo la unidad y armonía de la familia y de la empresa, es ahí en donde las entidades familiares deben hacer uso un buen mandato corporativo para poder llevar a cabo una adecuada continuación en la compañía.

El relevo generacional debe realizarse de forma consciente y planificada, como señaló Núñez Montenegro (2015), es muy conveniente que se cree un plan de

sucesión, y que, además, años antes a que esta se produzca, se vaya formando al futuro sucesor.

Según Gura (2015), en una entrevista a diario el comercio mencionó que son muy pocas las empresas que se crean pasan los años y luego se vuelven más rentables. Apenas el 5% de las empresas familiares en América Latina incluyendo a Ecuador llega a la tercera generación de manera exitosa y con buena estabilidad, patrimonio, y puestos de trabajo, en comparación de un 10% restante que llega a la misma generación, pero sin mayores aportes, sin innovación o diversificación que les permitan rentabilidad y solo continúan por tradición, y esto se debe a que en muchos casos no existe un plan de gestión empresarial en donde incluya un plan de sucesión y se pueda establecer a los aspirantes a sucesores.

1.2. Planteamiento del problema

AC-Activa S.A. es una empresa ecuatoriana de origen guayaquileño dedicada a comercializar soluciones de seguridad electrónica, tiene su origen en el año 2010, ante la oportunidad existente de complementar la seguridad física en edificios y urbanizaciones privadas. El prototipo de productos que ofrece AC-Activa S.A. tiene poca rotación, y que la situación económica del país no ha sido la mejor en los dos últimos años 2015-2016, la empresa no ha decrecido significativamente, más bien ha logrado mantener cierto nivel, sin embargo su triunfo o frustración para los siguientes años se ve sujeto al concepto empresarial que tengan los familiares que conforman la entidad además del compromiso para implementar estrategias que permita la administración y dirección del negocio logrando así un crecimiento de este y en algún momento garantizar la actividad de continuación en la familia.

AC-Activa S.A. es una pequeña firma que ha venido evolucionando de forma rápida más de lo esperado, dicha evolución no viene acompañada de una buena organización interna, han sido negativos los esfuerzos y la oportunidad de realizar

una gestión adecuados para los procesos de la entidad, sin tener la oportunidad de realizar una organización interna de los procesos esta empresa ha empezado a generar inconsistencia en su gestión, problema que se no debe permitir, mucho peor dejar que continúe a largo plazo. Estas inconsistencias inesperadas están ocasionando retrasos en entregas, conflictos internos entre departamentos, y baja en las ventas.

1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿Qué aspectos de la planificación estratégica han afectado la efectividad de la sucesión y la gestión empresarial de Ac-Activa en el periodo 2010 2017?

1.2.2. Sistematización del problema de investigación

¿Qué aspectos son influyentes para un buen proceso de sucesión empresarial?

¿Cómo influyen estos aspectos en la gestión empresarial del negocio familiar Ac-Activa?

¿Para qué se necesita definir los aspectos a tener presente ante una correcta transición generacional en un negocio familiar?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar los factores influyentes de éxito o fracaso en la gestión empresarial del proceso de sucesión de la empresa Ac-Activa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar mediante AFE los indicadores de las dimensiones influyentes en la sucesión de las empresas familiares.
- Caracterizar mediante AFC los indicadores de las dimensiones y formación de las variables del modelo EF.
- Diseñar un plan estratégico que permita guiar la evolución y cambio generacional de la compañía AC-Activa S.A.

1.4. Justificación de la investigación.

Son muchos los aspectos positivos de los grupos o negocios familiares, si se observa desde la perspectiva económica, se puede decir que las empresas familiares se constituyen en un contribuyente importante de riqueza y generador de empleo. Tienen origen en el emprendimiento de su dueño, quien con intuición y coraje arranca con una forma nueva de ingresos y se aventura en los negocios. Sin embargo, para que perdure a través del tiempo, necesita prever su desenvolvimiento en el tiempo con tino, de forma planificada y estructurada, de modo que su crecimiento y permanencia operativa continúe por varias generaciones.

Según una investigación realizada por (Borrego, Moreno y Cuarenta, 2017) acerca del impacto que la planificación estratégica tiene ante la sucesión, como estrategia competitiva en los negocios familiares, concluyeron la escala de esa disciplina bajo la gestión del conocimiento y desde la misma perspectiva la necesidad de la planificación de la continuación de la sociedad familiar que admita la supervivencia a una segunda o tercera generación cambiando así el estilo de gestión a un modelo profesionalizado.

Desde la óptica empresarial, los negocios de familia con el paso del tiempo, en la mayoría de los casos están sujetas al cambio generacional o sucesión, donde los miembros que asumen esta responsabilidad deben de estar preparados a asumir este reto, pero esto no solo es un tema de preparación y conocimiento de los nuevos administradores, sino implica un trabajo de planificación y organización previa de los antecesores. El trabajo de investigación propuesto busca analizar, aspectos que aportan al crecimiento y gestión exitosa de una empresa familiar, así también busca tratar situaciones que podrían presentarse como dificultades en el desarrollo cotidiano de este tipo de empresas al no estar presente la imagen de su fundador.

Existe diversidad de causas que producen problemas en el cambio generacional de empresas familiares, las cuales deben ser gestionadas a tiempo para así evitar imprevistos y garantizar una adecuada sucesión. Según el Raymond Institute (2003), se determinó que gran parte de los propietarios que deja un negocio eligió un sucesor con un periodo no mayor a cuatro meses, causando que el cambio sea sin planificación y de una forma precipitada.

Para valorar la importancia de este tipo de empresa, se destaca que en el registro mercantil más del 90% del total registrado de los negocios son familiares en Ecuador. De acuerdo con un estudio realizado por Mera y Bermeo (2017), el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país.

De acuerdo con García, Barradas y Gutiérrez (2016), es necesario identificar factores de éxito y de fracaso para la empresa acorde a su situación, y estos adjuntarlos al plan estratégico y por ende gestionarlos correctamente. La dirección de un emprendimiento que consigue establecer, implementar y gestionar dichos factores, logrará beneficios altos para la organización como alta productividad y satisfacción del personal, el logro de las metas se ve reflejado en la eficacia y eficiencia de las organizaciones, este a su vez denota el buen desempeño del

equipo de trabajo, junto con las políticas, programas de desarrollo y cambios estratégicos que establece un buen directivo para la obtención de beneficios.

Si se tiene presente que existen grandes historias de éxito y esfuerzo de empresas familiares que pasan de ser una pequeña empresa a una mediana o gran empresa, influyendo de manera directa en entorno al evento de tener un propio negocio no solo por la situación económica, sino más bien por la comodidad de ser el propio jefe del mismo, y asegurar un mejor futuro para la familia del fundador, esto se logra siempre y cuando los sucesores se hayan preparado para la sucesión y establezcan estrategias de crecimiento y desarrollo sostenible. Ac Activa necesita definir claramente un estilo de gestión que se base en un conjunto de elementos influyentes que permita ayudar al desarrollo del negocio, adaptándose en las necesidades de la compañía para ser más competitiva.

La importancia de realizar este estudio radica en la necesidad del desarrollo de una fuente de consulta para empresas familiares, que busquen identificar los factores influyentes en el éxito y fracaso en un proceso de sucesión, así como aquellas que busquen mejorar y desarrollar su perfil empresarial a través de una correcta, planeación estratégica, de manera que puedan considerar patrones a seguir y aporte a su crecimiento y continuidad, aportando de esta manera a la generación a la economía y generación de empleo en el país.

1.5. Marco de referencia de la investigación

Definición de empresas familiares

La definición de empresa familiar está sujeta al enfoque que tiene el autor, unos están sujetos a la propiedad como tal, otras la gestión o control, Belausteguigoitia, Imanol, Balaguer y Alan (2013) consideraron: “La empresa familiar como una

institución en la que una o varias familias son propietarias de una cantidad importante de acciones”.

Según Bermejo (2015): “la empresa familiar surge de una idea, una ilusión, un sueño de su fundador. Ésta se convierte, desde el momento de su creación, en una parte fundamental de la vida de este” (p.34). Este enfoque, parte del hecho en el nacimiento del negocio desde la óptica del emprendedor. La empresa Ac-Activa empezó por un proyecto que trascendió con los valores y por los principios, que son llevados por generaciones para lograr la prolongación de la organización.

Pillacela (2014) afirmó que la empresa familiar es un órgano complejo, construido por un núcleo familiar que busca la sostenibilidad y una visión que perdure a través de las generaciones manteniendo un consejo que represente a la familia.

Otra noción de empresa familiar es que ésta se basa en la unión de empresa y familia, para Pillacela (2014) “la familia conforma la sociedad con sus propios medios económicos y son los únicos beneficiarios directos de los bienes que genera la empresa, convirtiéndolas en un sistema de administración autocrático y resistente al cambio” (p.8). Entonces se puede decir también que la compañía Ac- Activa debe adquirir un sistema eficaz, reglas internas claras y buenas estrategias de comunicación que garanticen el cumplimiento de las metas del emprendimiento.

Sucesión empresas familiares

Bermejo (2015) indicó que, si existe un fenómeno clave en la empresa familiar, por su confesado deseo de continuidad, ese es la sucesión. Por eso debe formar parte del debate y la planificación dentro del gobierno corporativo.

Una empresa familiar, el empresario fundador para garantizar la existencia en el tiempo del negocio, debe dar inicio a su retiro mediante la nominación y preparación de su sucesor.

Este cambio organizativo, necesita que en la sociedad Ac-Activa el sucesor en su rol de nuevo líder se empodere en su totalidad del negocio, cohesionando la unidad y compromiso institucional. El líder deberá tener la predisposición para delegar funciones de manera que transmita al equipo de trabajo.

El mecanismo habilitado para el traspaso en una organización familiar, siempre llegará tarde o temprano, y se convierte de gran trascendencia para la casa Ac-Activa para así garantizar su continuidad, por eso es importante analizar los elementos de logros o frustración que tienen incidencia en los procesos que desarrollan en los diferentes departamentos, donde el líder se convierte en pieza clave fundamental y debe tener la capacidad de generar confianza a su equipo de trabajo y familia de continuar con la operatividad de signar los acuerdos planificados previamente.

El nivel de institucionalidad dependerá de la orientación seguida por la gerencia del negocio que reflejará la preparación de los sucesores. El sucesor tiene mucho para aprender de esas informaciones, las creencias y los valores que componen la cultura de la organización relacionadas con la asunción de riesgos, comunicación y también opciones de inversiones. Los valores se perciben en los discursos, en las ceremonias, en las conversaciones y el actuar diario. Los valores unen a las personas y crean el espíritu de identidad corporativa.

Para muchos autores la elaboración de un plan de sucesión requiere de un arduo trabajo y sobre todo de tiempo, cada empresa familiar tiene sus propias necesidades por lo tanto no existe un plan de sucesión que se ajuste a todas las empresas familiares.

Es importante hacer referencia al traspaso generacional, debido a los problemas que genera este proceso de sucesión. Ese es uno de los momentos más críticos que debe aprender a sobrellevar en un negocio, máxime si es familiar por los diferentes aspectos siendo el más importante a la hora de decidir los aspectos emocionales que están de por medio (Paez, Beltran, Toledo, & Haro, 2018).

Factores que influyen en el éxito de una empresa.

Desde hace varios años, son muchas las empresas que utilizan técnicas como las prácticas de alto rendimiento que en sí se refiere directamente a los recursos humanos. Autores como Camps y Luna (2008) afirmaron que para conseguir que los trabajadores estén más motivados, trabajen involucrándose en la empresa, se sientan parte de ésta y así consigan contribuir al éxito empresarial, es ineludible que se sientan seguros y respaldados por los especialistas de recursos humanos o los encargados de la gestión del talento humano, los que deben ayudar y conectar entre la directiva y los colaboradores.

Llegado ese instante, es imperioso que todas estas prácticas deben ser comunicadas de una forma correcta de generación en generación para mantener la esencia que actualmente tiene el negocio y así el cliente tenga un concepto de la organización como tal, mantener un control de sucesión que permite una correcta comunicación y sobre todo conocer el cometido o perspectiva que tiene actualmente la empresa. Es de vital importancia que la empresa Ac-Activa tenga un departamento y que de esa forma ayude e influya sobre las estrategias, el diseño organizativo que va de la mano con la planeación estratégica, el entorno y la gestión empresarial consiguiendo ganancias y exhibiendo logros ante la sociedad.

Diseño organizacional y Planeación Estratégica.

Para poder armar un buen diseño o estructura organizacional es necesario separar las actividades para mejorar la eficiencia de la organización y así coordinar los esfuerzos de las disímiles partes de la firma. Es por esto, se busque hacer una diferenciación de actividades.

Según Consuegra y Capellera (2013) existen dos direcciones de trabajo, la una es la horizontal, que son las relaciones interpersonales que se crean a iguales niveles de relaciones, la cual atiende al grado de diferenciación existente entre las unidades en cargo de la orientación de los integrantes de la firma, el control de las tareas que realizan, de su educación y preparación. La diferenciación de las actividades se mide por el número de ocupaciones distintas que se realizan en el emprendimiento. Por ende, tales ocupaciones son distintas porque requieren diferentes pericias y prácticas, concluyendo que la diferenciación horizontal de un negocio se caracteriza por el nivel de especialización que se imbrica en la firma por los diferentes departamentos que en ella existen.

Analizando lo mencionado anteriormente cuando mayor sea la especialización horizontal mayor será la complejidad organizativa, ya que por cada subunidad se necesita nuevos enlaces con las demás partes, y así la red de comunicaciones con los otros miembros se hace más grande y el esfuerzo que debe hacer la dirección para coordinar las distintas actividades se hace también mayor. (Consuegra y Capellera, 2013).

La subordinación vertical implica una división del trabajo mediante el principio de jerarquía (cada subordinado tendrá que responder ante un único superior).

Estrategias

Para la elección estratégica, la cultura de una asociación puede ser considerada valiosa si se recompensa con ser arriesgados y altamente creativos y se localiza en un sector altamente competitivo, es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos (Klein, 2011). Resultó interesante esta conceptualización, porque las empresas sufren los fracasos originados en el mercado y que, como tal, van a impulsar a revisar qué está haciendo y cómo lo está haciendo, para poder prevenir y tener la opción de usar un plan de contingencia, es decir, nuevos productos, nuevos mercados, o de mejorar lo que tiene.

La gestión empresarial de un emprendimiento

El sitio web conocido por los excelentes artículos económicos, financieros y administrativos publicados Sage Experience (2010) afirmó: “Gestión empresarial es la acción que busca, con el talento y el potencial humano del emprendimiento mejorar la productividad y la competitividad de los negocios”.

Para Heredia (2017) se destaca que la gestión utiliza diversos instrumentos para funcionar, los primeros refieren al control y mejoramiento de las técnicas, y los segundos están los archivos, estos se encargarán de conservar datos, finalmente los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas” (p.2).

Luego de analizar el marco de su empleo y sus prestaciones a las organizaciones se ultima que la misma como aquella actividad fundamental que, de ser aplicada correctamente, permite garantizar una rentabilidad y una reducción de esfuerzos en muchas áreas, una priorización de objetivos y mejoramiento de los procesos que juntos llevarán al crecimiento de la empresa u organización.

El entorno

El entorno está constituido por la estratificación diferenciada de los deberes los integrantes de la firma, siempre niveles diferentes generan conocimientos diferentes y la magnitud de estos proporcionan que la empresa sea guía en su área específica que ejerciendo influencia sobre grandes conjuntos de organizaciones que operan un ámbito geográfico común. En el ambiente específico se recogen todas aquellas circunstancias externas determinantes de grupos de entidades con características similares o que desarrollen actividades parecidas (Galicia, García, y Hernández, 2016).

Según Galicia et al. (2016), si las empresas tienen en cuenta ambos entornos (general y específico) las mismas podrán conseguir grandes resultados y superar rachas adversas o ser grandes competidores, poniendo en apuros a los adversarios en su sector. Bajo estas circunstancias se puede afirmar que el entorno es importante al aportar mucha información del sector en que compete la empresa.

Se ha plasmado por la OIT (2016) que aplicar estas tácticas ayudará a informar la variabilidad sobre el grado que los factores del entorno permanecen idénticos o no sufren variación, permitiendo contraponer entornos estables y dinámicos minimizando el grado de incertidumbre asociado a la concurrencia o no de determinados sucesos. En tal sentido, la variabilidad penderá de las veces que se repite y la magnitud del hecho en sí, que puede afectar a toda la estructura de la asociación.

Recursos Humanos como parte vital para el éxito.

El departamento de TH de una firma es la responsable de armonizar de forma adecuada el trabajo del personal en torno a su dirección. Siendo un intermediario importante en la estabilidad emocional de sus integrantes.

Para la EOI (2013), estas funciones se clasifican en principales y básicas. Las mismas consisten en la proyección temporal de las ocupaciones, la organización, desarrollo, coordinación y también la vigilancia de técnicas, que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal.

Según el artículo desarrollado por la revista Recursos Humanos el autor John Méndez (2008) escribió que el departamento de TH también tendrá la función de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades personales que lo ha de ocupar. Por tanto, reclutando al personal idóneo para cada puesto, según dónde se ubique en la estructura organizativa de la compañía, ofreciendo capacitaciones y perfeccionamiento al personal mediante programas para que mejoren los conocimientos de estos, es decir, busca dar formación a sus integrantes, así como destacar las obligaciones funcionales del TH.

Sin embargo, estas funciones básicas las pueden desarrollar todo departamento, luego sus funciones variaran dependiendo del arquetipo de organización al que pertenezca. Además, será importante hacer la estimación periódica del personal porque podrá determinar de la manera más objetiva posible, los hábitos y habilidades más destacadas de sus integrantes, para así valorar en todo momento el avance y dominio de los cargos de sus miembros para poder definir las funciones a realizar (Sanchez, 2013).

Conflictos internos del emprendimiento.

Para Hernández y Mosquera (2011): “los conflictos internos se encuentran determinados por factores estructurales internamente del emprendimiento siendo parte integral de las metodologías de cambio, siendo parte natural de cualquier relación comunicacional” (p.3). Tomando en cuenta como se determinan los conflictos, se hace necesario conocer sobre la dirección de estos, por la trascendencia a futuro que esto pueda tener.

Basándose en la declaración de los autores antes mencionados se afirma que los conflictos se dan por una diferencia de pensamientos, actitudes y acciones en donde estas afectan negativamente a otro individuo o grupo de trabajo.

Estos autores recalcan que “Para la dirección es fundamental comprender el entorno de las controversias y, posteriormente interiorizar la imagen de que, muchas veces, son las objeciones a las situaciones las causantes, lo importante en el emprendimiento es darle la solución oportuna y eficaz a los mismos” (p.4). Para esto resulta útil conocer a cabalidad los mecanismos de permutaciones, los conflictos y cómo manejarlos, puesto que, la buena comprensión y visualización de estos ayudará a mantener un buen ambiente laboral aparejado con una mayor producción y rendimiento del personal.

Seguridad laboral

Es importante garantizar la seguridad para el personal y es vital en la firma, esta suele verse afectada muchas veces por los canjes de dirección, cuestión por la que está pasando la empresa del presente proyecto, en donde el enfoque y pensamiento de las mismas pueden o no ser iguales al anterior dando paso a cambios estructurales, o cambios de particular o opiniones de perfeccionamiento que no siempre garantizan la seguridad de los colaboradores.

La seguridad laboral también se puede definir según OIT (2016): “como el fomento y el mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, sea cual fuere su ocupación además de la colocación y el mantenimiento de los obreros en un ambiente profesional adecuado a sus necesidades”.

Fracaso Empresarial

La situación del emprendimiento que realiza cambios muy violentos en la dirección, suele emprender un nuevo rumbo este puede ser ascendente o descendente.

Se reconoce que la mayor procedencia de frustración en las formaciones y emprendimientos es que se centren solo en el momento actual y no pensar en el futuro, porque el mercado es volátil y cambiante y los competidores adquieren conocimiento manipulando los principios y herramientas más actuales”.

En cambio, para Cortés (2017): “la razón número uno se puede considerar como fracaso empresarial generalizado el cambio sin sentido de la dirección de la firma. Muchos emprendedores consideran poco relevante para el negocio una buena dirección en áreas como finanzas, compra, ventas, producción, etc. Al analizar estas definiciones, se alcanza describir que el desengaño del emprendimiento se da cuando no se dirige de la manera correcta la organización.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Aspectos metodológicos

El trabajo desarrollado es de tipo cualitativo y cuantitativo, no experimental, no hay conducción intencional de la indagación, solo hay examen de causalidad de las acciones desarrolladas naturalmente y posterior examen de estos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación es de campo no experimental, orientada a recoger datos conexos con la problemática a evaluar, tal como se presenta al instante de realizar la cogida de los antecedentes, sin manipularlos. La indagación es de campo, porque se aplicará directamente donde se encuentran las distintas poblaciones de análisis, los investigadores trabajan en el ambiente conocido de los individuos que tienen los rasgos de segmentación necesarios para la investigación.

El trabajo desarrollado se encuadra en un estudio analítico predictivo, con variable principal endógena y variables auxiliares exógenas, usando el método multivariado.

El procedimiento de análisis multivariado (es el análisis que logra reunir en un modelo de evaluación la interrelación de las variaciones de más de dos indicadores) de interdependencias permite reducir la dimensionalidad de conjuntos de indicadores ocultos observadas y lograr definir la estructura del constructo más parsimoniosa.

El elemento cualitativo se recoge en las técnicas del AFE mediante la cual se detectan sus indicadores la tipificación de componentes o variables no observadas o constructo, pero sin dar la magnitud de su influencia sobre el modelo analizado. El AFE también se induce al prototipo de pesquisa Inductiva al analizar el

comportamiento de los antecedentes para tener posteriormente, a futuro las dimensiones o componentes que mejor se ajustan al modelo bajo análisis.

El elemento cuantitativo se desarrolla al realizar el AFC, mediante el cual se evalúan las magnitudes de las fuerzas de apoyo de los hitos o indicadores y su interrelación con los constructos aportando los elementos cuantitativos necesarios y suficientes para poder decidir sobre la estructura final del modelo. El AFC es de naturaleza deductiva, por definir a voluntad o a priori los elementos que definen un determinado grupo de indicadores y se contrasta este modelo teórico con el comportamiento observado con la diferencia de los conjuntos de indicadores.

2.2. Método de investigación

En la realización del proyecto se aplicarán las investigaciones exploratoria y descriptiva.

Las modalidades aplicadas de índole investigativo son, documental y de campo. Se realizará investigación bibliográfica, libros, revistas, publicaciones web, entre otros. Este trabajo se cataloga como documental, porque el estudio se basa en exploración de fuentes bibliográficas y se orienta en la tesis y comentarios. Este estudio, está caracterizado al buscar documentos agrupados, seleccionados y examinados.

El estudio exploratorio consistió en la indagación de información en artículos de medio y alto impacto correspondiendo el 70.4 % a fuentes del último quinquenio (5) años, el 14.8 % del siguiente (5) años y el 14.8 % también del resto del tiempo. Se analizaron tres artículos en idioma inglés y el escritor más citado es Álvarez con dos publicaciones una del 2018 y otra del 2019.

Investigación de tipo descriptiva al relacionar las variables con la problemática y las ramificaciones de estas con precisión, así mismo se describirán y expondrán los aspectos detectados en la búsqueda y se plasmarán los sucesos relevantes, gracias al examen de los antecedentes, el estudio descriptivo consistió en evaluar y deducir las variables exógenas (secundarias) y su efecto en la endógena (principal) y correlacional la variable EF con las cinco dimensiones determinadas.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

En el presente proyecto se identifican dos unidades de análisis:

Colaboradores del emprendimiento, que laboran en Ac- Activa S.A., quienes podrán brindar una información referida de su trabajo diario en una sociedad familiar y cómo ha sido su experiencia intrínseca en ella.

Directivos de la firma familiar, quienes con sus respuestas dan a conocer la información necesaria sobre cómo administrar, registrar y liderar, basado en resultados alcanzados se podrá definir los factores influyentes en el éxito o fracaso en el constructo EF del emprendimiento AC-Activa S.A.

Población y Muestra

Se aborda la población a ser investigada de emprendimientos con dependencia familiar, se escoge una muestra fundamental (dos personas) del emprendimiento familiar AC-Activa S.A.

Se realizará bajo la peculiaridad de usar el muestreo no probabilístico intencionado, o muestreo por conveniencia, se escogieron al azar 96 empresas de las cuales aceptaron participar en la encuesta 67 empresas. El cuestionario se aplicó a los 4 funcionarios de más alta jerarquía en cada empresa, pues se

sobreentiende son los cargos que ocupan los familiares o personas de íntima confianza del grupo familiar, incluyendo a los empleados de la firma familiar AC-Activa S.A, para 268 encuestados.

2.4. Fuentes y técnicas de investigación

Fuentes

Primarias:

Recurso humano que lidera el emprendimiento familiar, colaboradores en el emprendimiento. Esta investigación estará asentada en la recopilación de datos mediante material bibliográfico relacionado con sucesión familiar, procesos, éxitos, fracasos empresariales, entre otros.

Secundarias:

Documentos e Información del medio: historia del emprendimiento, misión, visión, valores, estados financieros, posición de esta en la localidad, estudios de la competitividad e industria.

Técnicas de investigación

El instrumento de Investigación para este estudio fue la encuesta tipo test, las respuestas agrupadas en variables de Likert de 6 opciones, siendo estas opciones: muy poco, poco, regular, medio, alto, muy alto. La encuesta proporciona información asentada en las respuestas echas a las unidades de análisis, mediante cuestionarios de preguntas cerradas.

2.5. Variables de la investigación, operacionalización de variables

Variable Principal Endógena: EF

Variables Secundaria Exógenas: DF, DP, DC, DO y DG

Tabla 1. *Operacionalización de las variables*

Constructo o Variable Latente				Variable Explicada		
Código	Descripción	Código	Descripción	Código	Descripción	Escala de Medición
EF	Proceso de Sucesión de Empresas Familiares	DF	Dimensión Familiar	EdP	Edad del predecesor	Likert
				Cfa	Continuidad familiar	Likert
				EdS	Edad del sucesor	Likert
				InfF	Influencia familiar	Likert
				IdF	Identidad familiar	Likert
				DiF	Dinastía familiar	Likert
				RF	Relaciones con la familia	Likert
				NR	Nivel de responsabilidad	Likert
		DP	Dimensión Psicológica	ID	Intransigencia del director	Likert
				TFD	Tensiones entre el fundador y sus descendientes	Likert
				TH	Tensiones entre los herederos	Likert
				CT	Capacidad de trabajo	Likert
				VA	Vinculación afectiva	Likert
				MP	Motivación personal	Likert
				CE	Conflictos en la empresa	Likert
		DC	Dimensión Cultural	Cfi	Cultura financiera	Likert
				NCE	Nivel de conocimientos y especialización	Likert
				EP	Experiencia profesional	Likert
				SV	Sistema de valores del sucesor	Likert
				ELFE	Experiencia laboral fuera de la empresa	Likert
				NED	Nivel educacional	Likert
		DO	Dimensión Organizacional	EPS	Existencia de Plan de sucesión	Likert
				In	Innovación	Likert
				CO	Cultura organizacional	Likert
		DG	Dimensión Gerencial	RG	Rol de géneros	Likert
CAR	Capacidad de asunción de riesgos			Likert		
VED	Visión en la toma de decisiones			Likert		
CG	Capacidad gerencial			Likert		
CL	Capacidad de liderazgo			Likert		
CP	Cualidades personales			Likert		
SD	Saber delegar			Likert		
CDO	Capacidad de dar opiniones propias	Likert				

Fuente: Elaboración propia

2.6. Tratamiento de la información

El tratamiento de la encuesta del presente trabajo se desarrolló con el auxilio del software Excel del paquete de Office (preparación de los datos de la encuesta), el procesamiento estadístico se realizó con el SPSS y el AMOS SPSS.

Pruebas de Confiabilidad del Instrumento:

La validez y confiabilidad estadística del Instrumento (evaluación particular y general por variables) de fuerza del instrumento alcanzado (encuestas) fue determinado por el procedimiento de Alfa de Cronbach, que se sintetiza en la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

k: Número de preguntas (ítems)

Vi: Varianza de cada individuo

Vt: Varianza total

La bondad de ajuste del resultado del cálculo del estadístico Alfa de Cronbach se realiza por la siguiente escala de consistencia y confiabilidad:

- Muy Baja de 0 a 0.2
- Baja de 0.21 a 0.4
- Moderada de 0.41 a 0.6
- Buena de 0.61 a 0.8
- Alta de 0.81 a 1

Pruebas de Validez de Constructo

La confiabilidad del constructo, se prueba con su validez. La validez se precisa como el nivel de exactitud para estimar el concepto que se quiere medir una cualidad importante de las pruebas o test.

El constructo se valida por el coeficiente KMO (ver tabla 2). Esta prueba parte del supuesto de variables y los ítems tienen factores comunes entonces las correlaciones parciales entre pares de ítems deben ser pequeñas, siempre que los efectos de los demás ítems sean controlados o eliminados.

Tabla 2. *Evaluación del índice KMO*

KMO	Bondad de Ajuste
≥ 0.71	Correlacion fuerte entre las variables, correlaciones parciales bajas
< 0.71	Correlacion debil entre las variables, correlaciones parciales altas

Fuente: Elaboración propia

Menor al 0.71 el AFE no es aplicable, ya que la relación entre pares de preguntas del cuestionario o test no logran ser explicadas por otros ítems o preguntas del instrumento. Básicamente la prueba de KMO consiente considerar el ajuste de la muestra o si el estudio factorial es adecuado para la cantidad de sujetos que se estudia), siempre hay que ver que sea mayor o igual a 0.71, indicio de una fuerte relación entre pares de preguntas del cuestionario, en cuyo caso se continua con el AFE.

Para más precisión del índice KMO se expone con el siguiente ajuste más preciso:

- Valores entre 0 y 0.5 indican que no debe utilizarse el AFE con los datos de la encuesta.
- Entre 0.51 y 0.7 indica que la adecuación es mediocre
- Entre 0.71 y 0.8 es aceptable
- Entre 0.81 a 0.9 es buena
- Mayor a 0.91 es excelente

Con la prueba KMO se busca que el p-valor (probabilidad calculada) sea menor que el margen de error propuesto en el estudio, para un 95% de probabilidad el nivel de significación es 0.05. En la siguiente tabla 3 se observan los casos más típicos.

Tabla 3. *Niveles de significación*

Margen de error (d)		Nivel de confianza	Valor de Z
5%	0.05	95%	1,96
4%	0.04	96%	2,05
3%	0.03	97%	2,17
2%	0.02	98%	2,32
1%	0.01	99%	2,58

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar el constructo EF se emplea el esquema de relaciones causales que brinda el AMOS SPSS que permite representar las relaciones entre indicadores y las dimensiones.

La dimensión se representa con un círculo, es el constructo exógeno o variable no observada directamente. En la figura 1 son nombrados por DF, DP, DC, DO y DG.

Los ítems, preguntas o indicadores se recogen en los rectángulos y son las variables que se miden directamente y que fueron obtenidas mediante el

instrumento elaborado (encuesta tipo test). Las flechas unen estos indicadores con el constructo exógeno (dimensiones). La dirección hacia el indicador representa que es el elemento o dimensión el que generara la calificación de cada indicador.

Con óvalos pequeños se representan los errores en la medición, que son parte de la variación de los indicadores que no logra ser explicado por el constructo exógeno o dimensión. Se representa con un ovalo mayor los residuos detectados al realizar el cómputo de la correspondencia de los indicadores con los constructos y se representan como RDF, RDG, RDO, RDP y RDC.

Se podría definir el constructo EF como el procedimiento conformado en las pequeñas empresas para lograr el traspaso de la autoridad de forma sucesiva teniendo presente las dimensiones familiar, gerencial, psicológica organizacional y cultural.

El procedimiento de simulación para la confirmación del modelo se basa en contrastarlo con los modelos ya probados de otros autores con la información extraída del instrumento creado a las situaciones propias de las empresas familiares en Guayaquil.

La validación de los modelos se realizó comparando contra la siguiente tabla 4.

Tabla 4. *Indicadores de los índices de ajuste*

Tipo de Ajuste	Siglas	Denominación	Intervalo	Mejor lectura
Medidas de Ajuste Absoluto	DF	Grados de Libertad		
	p-valor	Probabilidad calculada	0.05 para 95%	<0.05
	(CMIN) χ^2	Ji cuadrado	De 1 hasta 5 DF	2.5 veces el DF
	(CMIN/DF) χ^2/DF	Ji cuadrado Relativa	$\geq 1; \leq 5$	3
	RMSEA	Error de Aproximacion de la Raiz Media Cuadratica	<0.05	0
	PCLOSE	p-value de RMSEA	<0.05	0
	ECVI	Indice de Validacion Cruzada Esperada	<0.05	0
	FMIN	Valor Minimo de la Funcion de Discrepancia	$\geq 0.1; \leq 3$	$\geq 0.1; \leq 3$
	Fml	Valor Estimado de la Funcion de Discrepancia	$\geq 0.1; \leq 3$	$\geq 0.1; \leq 3$
	Medidas de Ajuste Incremental	TLI o NNFI	Indice de Tucker-Lewis o Indice No Normalizado de Ajuste	0 a 1
NFI		Indice de Ajuste Normalizado	0 a 1	≥ 0.90
RFI		Indice de Correccion Relativa	0 a 1	≥ 0.90
CFI		Indice de Ajuste Comparativo	0 a 1	≥ 0.90
IFI		Indice de Ajuste Incremental	0 a 1	≥ 0.90
Medidas de Ajuste de la Parsimonia	PNFI	Indice de Ajuste Normalizado de Parsimonia	<0.05	0
	PCFI	Indice de Ajuste Comparativo de Parsimonia	<0.05	0
	PRATIO	Proporcionalidad de Parsimonia	<0.05	0
	HOELTER (0.01)	Hoelter para nivel de significacion: 0.01	$\geq 75; \leq 200$	130
	HOELTER (0.05)	Hoelter para nivel de significacion: 0.05	$\geq 75; \leq 200$	130
	PGFI	Indice de Bondad de Ajuste de Parsimonia	0 a 1	≥ 0.5
	AIC	Criterio de Informacion de Akaique	0 a 1	0

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. Resultados y discusión.

3.1. Evaluar mediante AFE los indicadores de las dimensiones influyentes.

Confiabilidad del instrumento

En la tabla 5, se observa que el total de casos estudiados en el instrumento son válidos. La consistencia y confiabilidad de las dimensiones propuestas por el estadístico Alfa de Cronbach **es alto** para las cinco dimensiones (ver tablas 6, 7, 8, 9, y 10).

Tabla 5. *Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	268	100
	Excluido	0	0
	Total	268	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. *Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Familiar*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.818	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. *Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Psicológica*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.989	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. *Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Cultural*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.986	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. *Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.967	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. *Estadísticas de fiabilidad de la Dimensión Gerencial*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.991	7

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de validez de constructo.

La prueba de KMO que sirven para la validez del constructo se pueden observar en las tablas 11, 12, 13, 14 y 15. **La Dimensión Familiar es Buena, y Excelente para las otras dimensiones analizadas**, se aceptan los constructos propuestos y puede utilizarse el AFE.

De igual manera se puede apreciar la prueba de esfericidad de Bartlett, en todos es alta, el valor de la probabilidad calculada en todas es muy inferior (0.000) al nivel

de significación del 95%, (0.05) por lo que se rechaza la H_0 que plantea que la matriz de correlación sea nula.

Tabla 11. *Prueba de KMO y Bartlett Dimensión Familiar*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.818
	Aprox. Chi-cuadrado	2463.459
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	21
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. *Prueba de KMO y Bartlett Dimensión Psicológica*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.912
	Aprox. Chi-cuadrado	4448.195
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	28
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Prueba de KMO y Bartlett de la Dimensión Cultural*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.885
	Aprox. Chi-cuadrado	3260.170
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	15
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. *Prueba de KMO y Bartlett de la Dimensión Organizacional*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.862
	Aprox. Chi-cuadrado	1685.779
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Prueba de KMO y Bartlett de la Dimensión Gerencial

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.940
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4208.428
	gl	21
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Los gráficos de sedimentación de los conceptos analizados (ver gráficos 1, 2, 3, 4 y 5) permite seleccionar el número óptimo de componentes del constructo. Se puede apreciar la línea roja que marca la cantidad de unidades que representan en más del 96 % la personalización del constructo analizado.

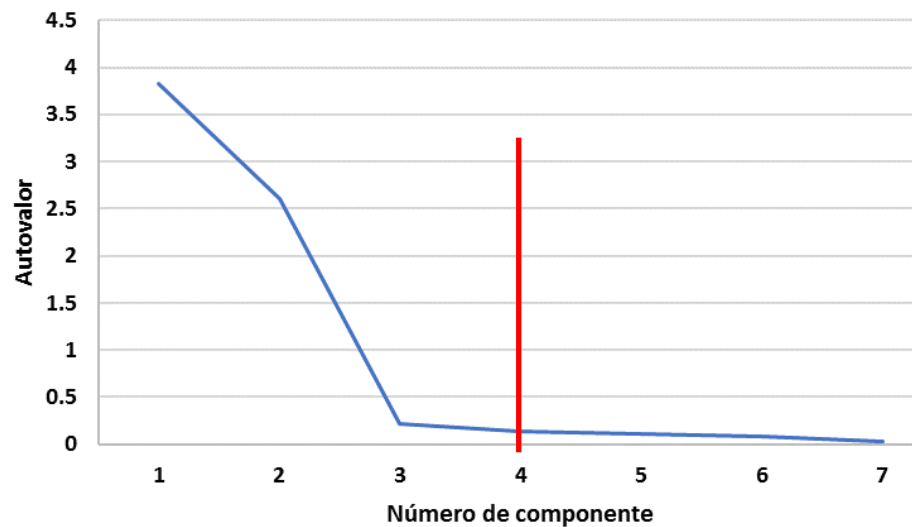


Gráfico 1. Curva de Sedimentación de la Dimensión Familiar

Fuente: Elaboración propia

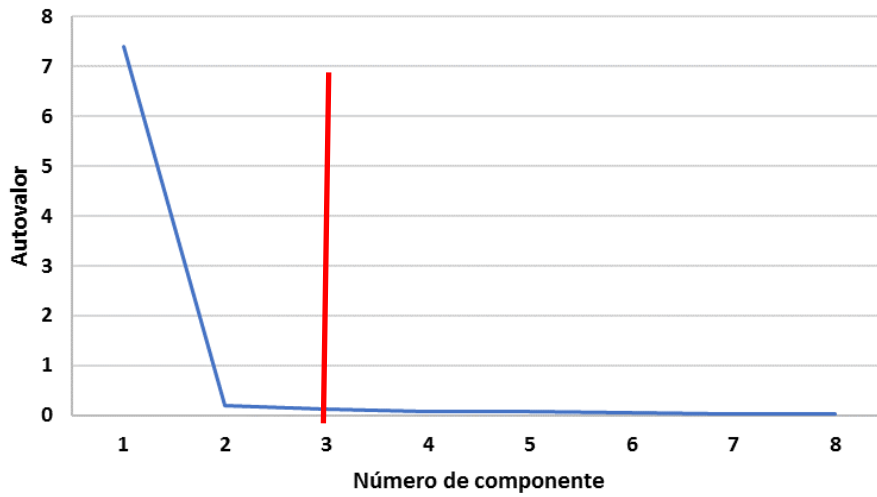


Gráfico 2. Curva de sedimentación de la Dimensión Psicológica
Fuente: Elaboración propia

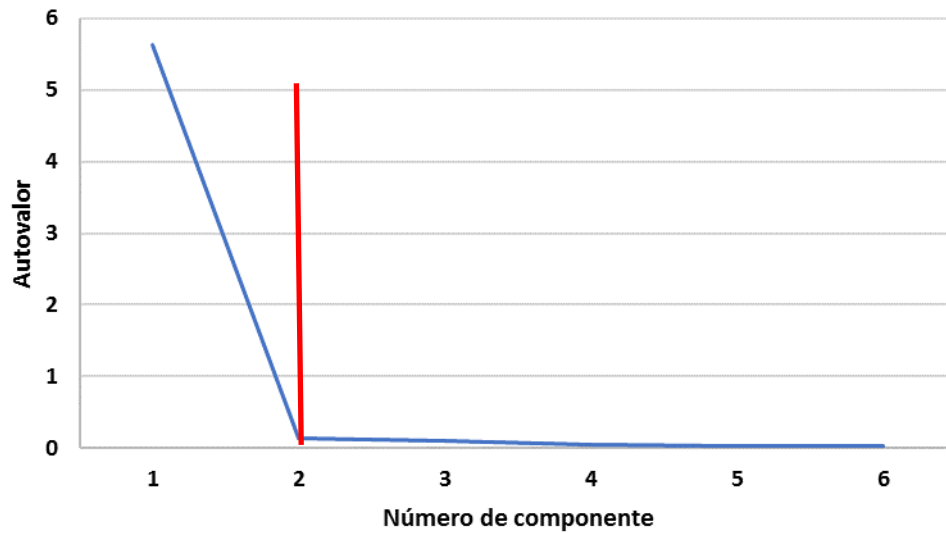


Gráfico 3. Curva de sedimentación de la Dimensión Cultural
Fuente: Elaboración propia

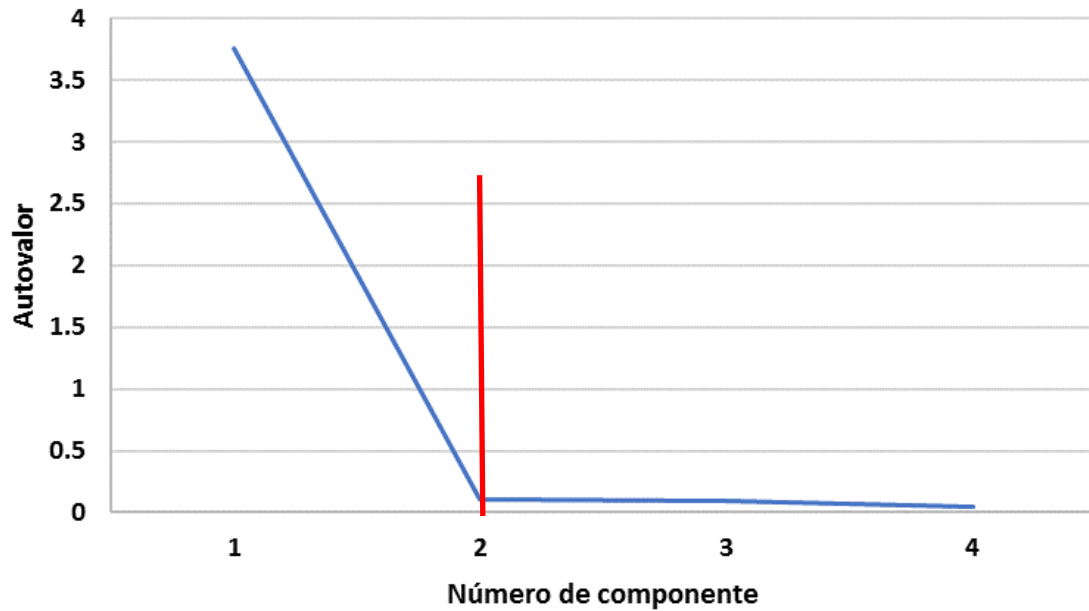


Gráfico 4. Curva de sedimentación de la Dimensión Organizacional
Fuente: Elaboración propia

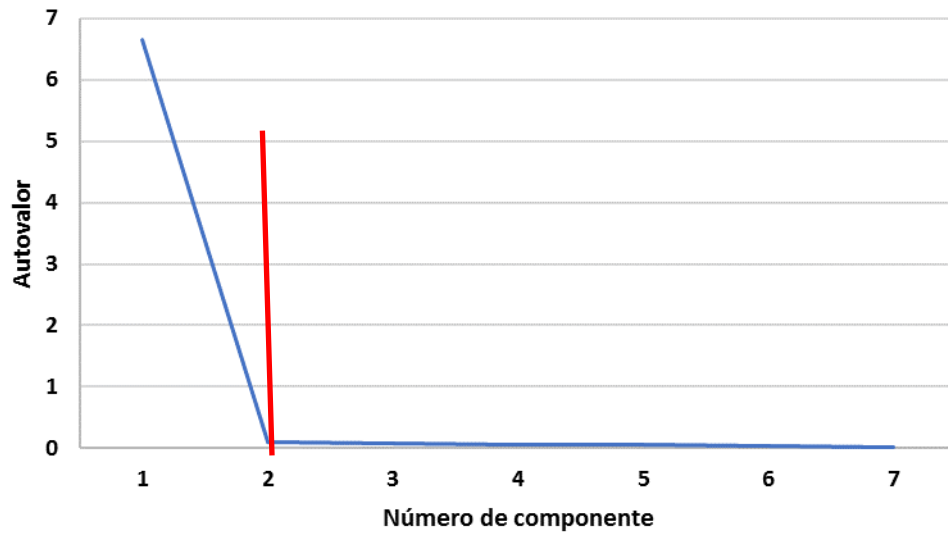


Gráfico 5. Curva de sedimentación de la Dimensión Gerencial
Fuente: Elaboración propia

Para poder afirmar con un nivel razonable de certeza lo explicado en los gráficos anteriores se debe recurrir a la matriz de componentes.

Tabla 16. *Matriz de componentes de la Dimensión Familiar*

Indicador	Componente	
	1	2
RF	0.984	
InfF	0.970	
DiF	0.970	
IdF	0.951	
EdS		0.950
EdP		0.950
Cfa		0.921

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Matriz de componentes de la Dimensión Psicológica*

Indicador	Componente
	1
NR	0.971
CE	0.969
MP	0.968
TH	0.963
CT	0.962
VA	0.960
ID	0.957
TFD	0.947

Método de extracción: análisis

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. *Matriz de componentes de la Dimensión Cultural*

Indicador	Componente 1
Cfi	0.977
NED	0.977
SV	0.972
NCE	0.970
ELFE	0.966
EP	0.954

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. *Matriz de componentes de la Dimensión Organizacional*

Indicador	Componente 1
RG	0.979
In	0.968
CO	0.966
EPS	0.962

Método de extracción: análisis de
a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Matriz de componentes de la Dimensión Gerencial*

Indicador	Componente 1
CDO	0.986
CAR	0.980
SD	0.979
CL	0.971
CG	0.970
CP	0.969
VED	0.968

Método de extracción: análisis
de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia

El AFE cierra al evaluarse la varianza total explicada de cada dimensión (ver tabla 21, 22, 23, 24 y 25).

Se puede observar que anterior a la rotación las sumas cuadráticas de la varianza acumulada (recuadro rojo) de los dos primeros componentes o indicadores coincide (recuadro azul) con los resultados una vez rotada la matriz (recuadro verde).

Nótese que el componente uno RF, explica en un 54.64 % la variabilidad del constructo Dimensión Familiar. En total los primeros cuatro indicadores antes vistos sumados explican en más del 96.8 % la variabilidad de dicho constructo (recuadro negro), es evidente que estos indicadores conforman el constructo Dimensión Familiar del modelo Empresas Familiares. De igual forma se deben de analizar el resto de las dimensiones.

Tabla 21. *Varianza total explicada de la Dimensión Familiar*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.825	54.643	54.643	3.825	54.643	54.643	3.762	53.737	53.737
2	2.602	37.168	91.811	2.602	37.168	91.811	2.665	38.073	91.811
3	0.217	3.098	94.909						
4	0.134	1.915	96.824						
5	0.107	1.532	98.356						
6	0.079	1.133	99.488						
7	0.036	0.512	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. *Varianza total explicada de la Dimensión Psicológica*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7.406	92.570	92.570	7.406	92.570	92.570
2	0.205	2.563	95.134			
3	0.128	1.594	96.728			
4	0.087	1.081	97.809			
5	0.067	0.843	98.652			
6	0.048	0.602	99.254			
7	0.036	0.445	99.699			
8	0.024	0.301	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. *Varianza total explicada de la Dimensión Cultural*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5.638	93.961	93.961	5.638	93.961	93.961
2	0.138	2.298	96.259			
3	0.105	1.746	98.005			
4	0.057	0.957	98.963			
5	0.037	0.617	99.580			
6	0.025	0.420	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. *Varianza total explicada de la Dimensión Organizacional*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.754	93.849	93.849	3.754	93.849	93.849
2	0.105	2.633	96.482			
3	0.095	2.372	98.854			
4	0.046	1.146	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. *Varianza total explicada de la Dimensión Gerencial*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6.652	95.026	95.026	6.652	95.026	95.026
2	0.101	1.437	96.463			
3	0.073	1.045	97.508			
4	0.060	0.861	98.369			
5	0.052	0.742	99.111			
6	0.045	0.645	99.756			
7	0.017	0.244	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizadas las cinco dimensiones del constructo se debe valorar el constructo general, o sea Proceso de Sucesión de las Empresas Familiares. En la tabla 26 se expone el estadístico Alfa de Cronbach el cual es de 0.963 para los elementos estandarizados, lo que lo sitúa en un ajuste excelente.

Tabla 26. *Alfa de Cronbach constructo Empresas Familiares*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.967	0.963	32

Fuente: Elaboración propia

Así mismo el estadístico KMO y esfericidad de Bartlett (ver tabla 27) también tienen excelente calificación.

Evaluación del constructo Empresas Familiares

Tabla 27. Prueba de KMO y Bartlett del constructo Empresas Familiares

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.956
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	23467.743
	gl	496
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

Al hacer una valoración con el gráfico 6 se aprecia que los cuatro primeros indicadores tienen una fuerza grande en la validación de la dimensión.

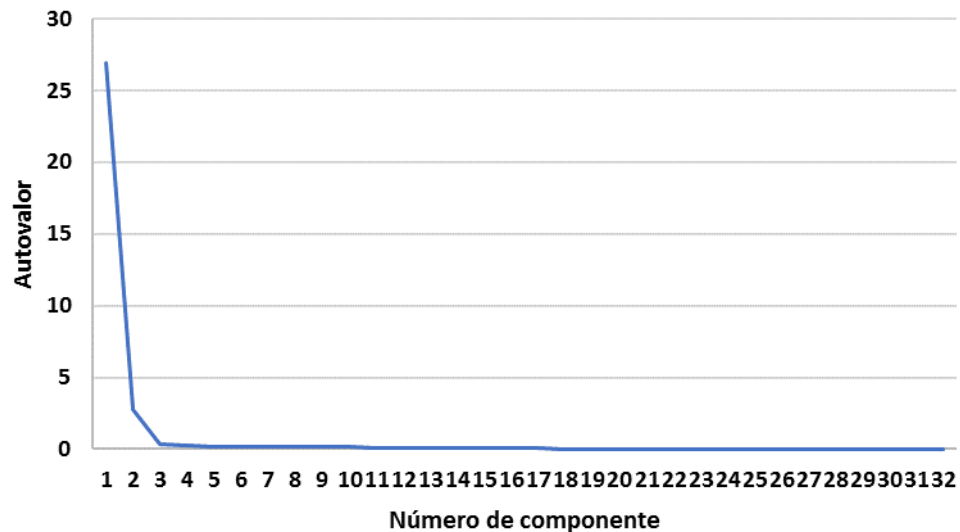


Gráfico 6. Curva de sedimentación del constructo Empresas Familiares

Fuente: Elaboración propia

Con la matriz de componentes se observa la ponderación de estos en la dimensión analizada (ver tabla 28).

Tabla 28. *Matriz de componentes rotados del constructo Empresas Familiares*

Indicador	Componente	
	1	2
CDO	0.984	
RF	0.978	
SV	0.977	
CAR	0.976	
NED	0.974	
ELFE	0.972	
CE	0.972	
NR	0.971	
RG	0.970	
InfF	0.970	
CL	0.969	
Cfi	0.968	
CO	0.966	
CG	0.966	
CT	0.965	
MP	0.965	
SD	0.965	
CP	0.964	
DiF	0.964	
NCE	0.959	
VED	0.957	
EPS	0.957	
TH	0.953	
VA	0.949	
In	0.947	
ID	0.941	
TFD	0.939	
EP	0.938	
IdF	0.934	
EdS		0.951
EdP		0.949
Cfa		0.921

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia al evaluar de forma general el constructo se reafirma la misma estructura evaluada en la DF donde se aprecian dos componentes, uno de índole estructural y otro de índole temporal.

La valoración del peso real de estos indicadores hay que verla en la siguiente tabla.

Tabla 29. *Varianza total explicada del constructo Empresas Familiares*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	26.906	84.081	84.081	26.906	84.081	84.081	26.870	83.969	83.969
2	2.750	8.594	92.674	2.750	8.594	92.674	2.786	8.706	92.674
3	0.388	1.214	93.888						
4	0.231	0.723	94.611						
5	0.216	0.674	95.285						
6	0.198	0.620	95.905						
7	0.170	0.531	96.436						
8	0.144	0.449	96.885						
9	0.136	0.425	97.310						
10	0.132	0.413	97.723						
11	0.091	0.285	98.008						
12	0.078	0.244	98.252						
13	0.074	0.231	98.482						
14	0.068	0.213	98.695						
15	0.059	0.184	98.879						
16	0.054	0.169	99.048						
17	0.051	0.160	99.208						
18	0.036	0.114	99.322						
19	0.031	0.096	99.418						
20	0.028	0.086	99.505						
21	0.023	0.072	99.577						
22	0.022	0.069	99.646						
23	0.020	0.061	99.707						
24	0.017	0.054	99.761						
25	0.016	0.049	99.810						
26	0.013	0.041	99.850						
27	0.012	0.039	99.889						
28	0.011	0.036	99.925						
29	0.008	0.026	99.951						
30	0.006	0.018	99.969						
31	0.006	0.018	99.987						
32	0.004	0.013	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Cuantitativamente se puede observar que realmente en este constructo los primeros ocho indicadores con un peso del 96.88 % explican las variaciones del mismo. Este AFE desarrollado ha inducido cualitativamente la estructura de los

indicadores del modelo EF, la confirmación real de este resultado solo se puede asegurar al realizar el AFC.

Resumen de confiabilidad y pruebas de validez del constructo

La consistencia y la confiabilidad del instrumento de las dimensiones y del constructo EF es alta, todas las medidas son mayores a 0.81. El KMO en todos los resultados son mayores a 0.71, indicio de una fuerte correlación entre las preguntas de la encuesta.

De igual manera se evidencia que el índice de Esfericidad de Bartlett y el p-valor calculado demuestra que la matriz de correlación tiene la suficiente variabilidad para explicar a partir de las variables observadas el constructo (ver tabla 30).

Tabla 30. Tabla resumen de Consistencia y Confiabilidad

Dimensión	Confiabilidad Alfa de Cronbach	Validez Prueba de KMO y Bartlett
Dimensión Familiar	0.818	0.818
Dimensión Psicológica	0.989	0.912
Dimensión Cultural	0.986	0.885
Dimensión Organizacional	0.967	0.862
Dimensión Gerencial	0.991	0.940
Empresas Familiares	0.967	0.956

Fuente: Elaboración propia

3.2. Caracterizar mediante AFC los indicadores de las variables latentes

Los resultados obtenidos del AFE permiten construir el modelo estructural o diagrama de las relaciones causales expuesto en la figura 1.

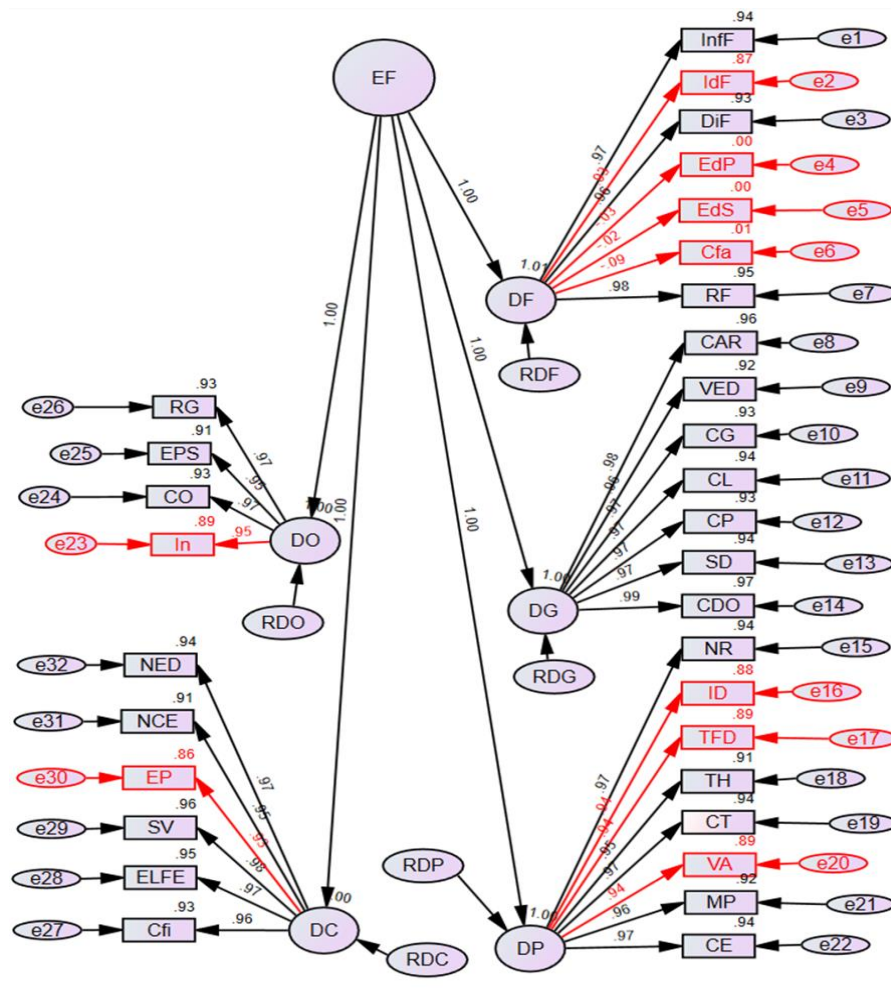


Figura 1. Diagrama de relaciones causales del constructo EF, modelo 1
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la modelación factorial incluye la estimación por máxima verisimilitud con estimación de medias e interceptos. Al realizarse el cálculo de los estimadores se aprecian varios elementos importantes del modelo del constructo DF de la figura anterior.

Las cargas factoriales determinadas muestran las cargas que están por debajo del 90 % (en color rojo).

Con estos elementos **se tiene evidencia para rechazar el modelo**, para confirmarlo se evalúan las medidas de la calidad del ajuste (ver tabla 35), para determinar si el modelo factorial propuesto se ajusta de manera satisfactoria a los datos obtenidos cuantitativamente.

Tabla 31. *Resultados del Primer Modelo*

Tipo de Ajuste	Siglas	Denominación	Intervalo	Mejor lectura	Primer Modelo
Ratio de Verisimilitud de Ji cuadrado y Medidas de Ajuste Absoluto	DF	Grados de Libertad			229
	p-valor	Probabilidad calculada	0.05 para 95%	<0.05	0.00
	(CMIN) χ^2	Ji cuadrado	De 1 hasta 5 DF	2.5 veces el DF	2578.305
	(CMIN/DF) χ^2 /DF	Ji cuadrado Relativa	≥ 1 ; ≤ 5	3	11.25
	RMSEA	Error de Aproximacion de la Raiz Media Cuadratica	< 0.05	0	0.188
	PCLOSE	p-value de RMSEA	< 0.05	0	0.00
Medidas de Ajuste Incremental	ECVI	Indice de Validacion Cruzada Esperada	< 0.05	0	9.341
	FMIN	Valor Minimo de la Funcion de Discrepancia	≥ 0.1 ; ≤ 3	≥ 0.1 ; ≤ 3	8.86
	TLI o NNFI	Indice de Tucker-Lewis o Indice No Normalizado de Ajuste	0 a 1	≥ 0.90	0.835
	NFI	Indice de Ajuste Normalizado	0 a 1	≥ 0.90	0.852
	RFI	Indice de Correccion Relativa	0 a 1	≥ 0.90	0.822
	CFI	Indice de Ajuste Comparativo	0 a 1	≥ 0.90	0.863
	IFI	Indice de Ajuste Incremental	0 a 1	≥ 0.90	0.864
	PNFI	Indice de Ajuste Normalizado de Parsimonia	< 0.05	0	0.707
	PCFI	Indice de Ajuste Comparativo de Parsimonia	< 0.05	0	0.716
	PRATIO	Proporcionalidad de Parsimonia	< 0.05	0	0.83
Medidas de Ajuste de la Parsimonia	HOELTER (0.01)	Hoelter para nivel de significacion: 0.01	≥ 75 ; ≤ 200	130	32
	HOELTER (0.05)	Hoelter para nivel de significacion: 0.05	≥ 75 ; ≤ 200	130	30
	PGFI	Indice de Bondad de Ajuste de Parsimonia	0 a 1	≥ 0.5	0.034
	AIC	Criterio de Informacion de Akaique	$\leq DF$	Más bajo	271.305

Fuente: Elaboración propia

Se hace evidente que el modelo no ajusta, los índices calculados que entrega el AFC sobrepasan los límites del mismo. Ante esto procede a eliminar las cargas factoriales menores y se eliminan las variables observadas que sus pesos sean

ínfimos (líneas rojas de la figura 1), después de lo cual se queda el siguiente modelo (ver figura 2).

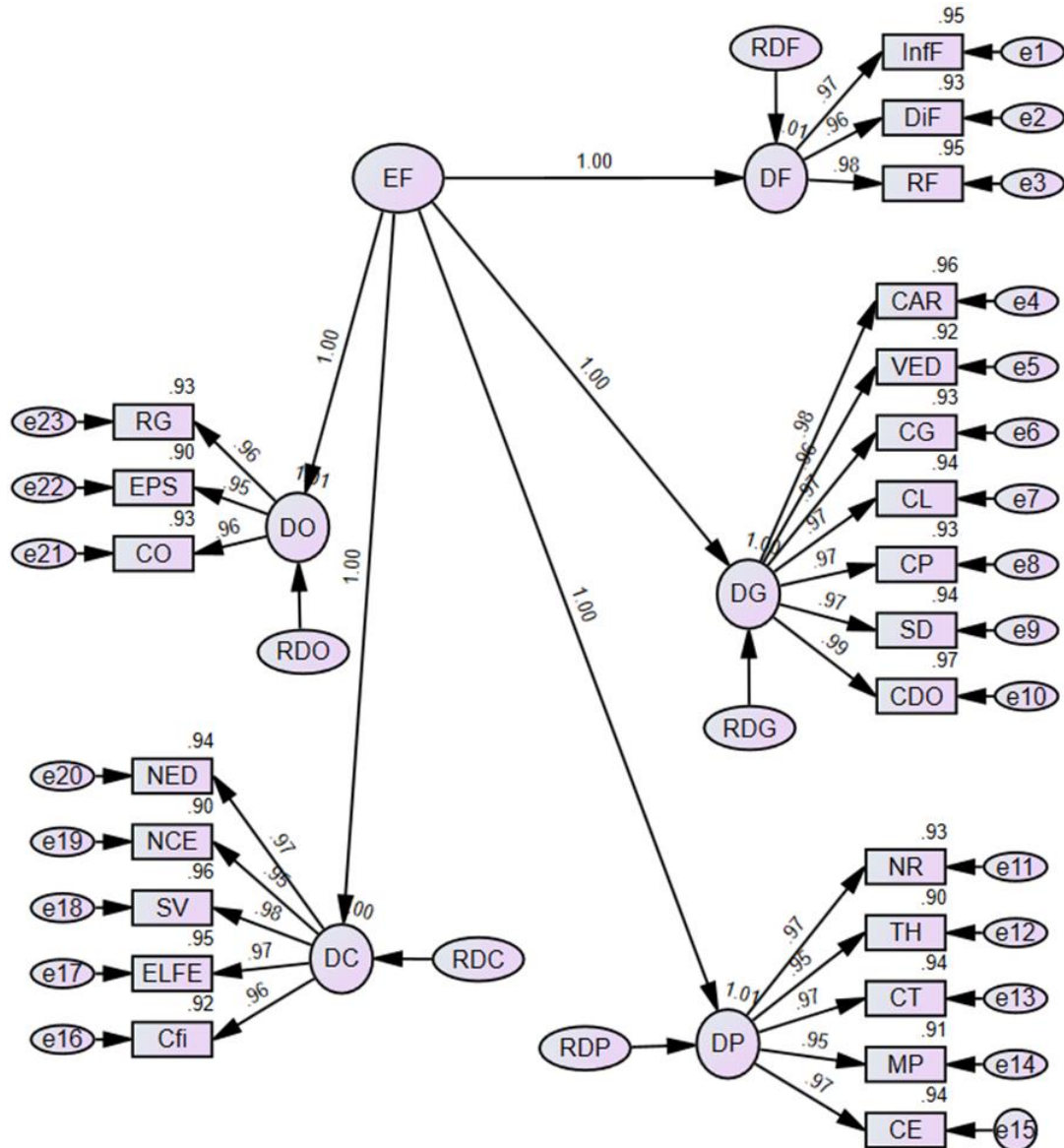


Figura 2. Diagrama de relaciones causales del constructo EF, modelo 2
Fuente: Elaboración propia

Al extraer los datos del modelo factorial se logran ver en la tabla 36 los nuevos valores del ajuste.

Tabla 32. *Resultados del Segundo Modelo*

Tipo de Ajuste	Siglas	Denominacion	Intervalo	Mejor lectura	Primer Modelo	Segundo Modelo
Ratio de Verisimilitud de Ji cuadrado y Medidas de Ajuste Absoluto	DF	Grados de Libertad			229	192
	p-valor	Probabilidad calculada	0.05 para 95%	<0.05	0.00	0
	(CMIN) χ^2	Ji cuadrado	De 1 hasta 5 DF	2.5 veces el DF	2578.305	714.48
	(CMIN/DF) χ^2 /DF	Ji cuadrado Relativa	≥ 1 ; ≤ 5	3	11.25	3.72
	RMSEA	Error de Aproximacion de la Raiz Media Cuadratica	<0.05	0	0.188	0.046
	PCLOSE	p-value de RMSEA	<0.05	0	0.00	0.028
	ECVI	Indice de Validacion Cruzada Esperada	<0.05	0	9.341	0.049
Medidas de Ajuste Incremental	FMIN	Valor Minimo de la Funcion de Discrepancia	≥ 0.1 ; ≤ 3	≥ 0.1 ; ≤ 3	8.86	1.129
	TLI o NNFI	Indice de Tucker-Lewis o Indice No Normalizado de Ajuste	0 a 1	≥ 0.90	0.835	0.912
	NFI	Indice de Ajuste Normalizado	0 a 1	≥ 0.90	0.852	0.931
	RFI	Indice de Correccion Relativa	0 a 1	≥ 0.90	0.822	0.891
	CFI	Indice de Ajuste Comparativo	0 a 1	≥ 0.90	0.863	0.944
	IFI	Indice de Ajuste Incremental	0 a 1	≥ 0.90	0.864	0.945
	PNFI	Indice de Ajuste Normalizado de Parsimonia	<0.05	0	0.707	0.051
Medidas de Ajuste de la Parsimonia	PCFI	Indice de Ajuste Comparativo de Parsimonia	<0.05	0	0.716	0.043
	PRATIO	Proporcionalidad de Parsimonia	<0.05	0	0.83	0.048
	HOELTER (0.01)	Hoelter para nivel de significacion: 0.01	≥ 75 ; ≤ 200	130	32	128
	HOELTER (0.05)	Hoelter para nivel de significacion: 0.05	≥ 75 ; ≤ 200	130	30	132
	PGFI	Indice de Bondad de Ajuste de Parsimonia	0 a 1	≥ 0.5	0.034	0.603
	AIC	Criterio de Informacion de Akaique	\leq DF	Más bajo	271.305	19.22

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que se acepta este segundo modelo, sus coeficientes están dentro los parámetros, a excepción del RFI y del PNFI, que, aunque no están en el parámetro, su discrepancia con el ajuste es mínima, aceptándose este modelo y es **la percepción que se tiene por los encuestados sobre el concepto o constructo EF en Guayaquil**, quedando establecido por las siguientes variables medidas u observadas:

- La DF se logra medir por las variables InfF, DF y RF.
- La DG no sufre alteraciones y se mantienen las variables CAR, VED, CG, CL, CP, SD y CDO.
- La DP se logra medir por las variables NR, TH, CT, MP y CE.
- La DC se logra medir por las variables NED, NCE, SV, ELFE y Cfi.
- La DO se logra medir por las variables CO, EPS y RG.

Como se puede observar de 32 variables iniciales del modelo al procesar el mismo se redujo a 23.

Capítulo IV. Propuesta.

Según lo investigado anteriormente y el escenario presente que tiene la organización familiar Ac Activa, se ve necesario que esta empresa tenga elaborado un plan para poder elegir a los sucesores basado en ciertas especificaciones, por tal motivo, se plantea el siguiente plan de continuidad que acceda al emprendimiento poder direccionar el proceso para poder suceder la dirección empresarial y que los candidatos puedan ser evaluados correctamente basado en las capacidades y la experiencia, siendo este un factor de éxito para el emprendimiento familiar.

Plan de sucesión para el emprendimiento familiar AC Activa.

4.1. Justificación.

Para EAE Business School (2018), la continuación en la compañía familiar debe tomarse como si fuera un proceso de la asociación más, darle tal importancia, y no considerarla solo como un simple cambio de dirigentes o de titularidad del negocio que traspasa cuando el dueño o el empresario decide retirarse por algún motivo. El instituir los pasos de sucesión, el dar los parámetros necesarios para poder cumplir de manera exitosa dicho proceso de sucesión, es un trabajo que no alcanza improvisarse, sino que necesita del tiempo y disposición necesaria para poder decidir si es acorde a herencia, o a la disposición del más capacitado que determine bienes para el emprendimiento familiar.

Existen dos tipologías de dirección como se mencionó en capítulos anteriores que deben ser visualizados correctamente para poder desarrollar comedidamente el plan de sucesión. En la diferenciación horizontal existe una discrepancia entre las actividades, puesto que estas son medidas por la cantidad de ocupaciones distintas que se ejecutan dentro de un emprendimiento, por ende, requieren diferentes

destrezas y habilidades, en cambio, la diferenciación vertical se fundamentó en el principio del escalafón donde se responde a un único superior (Consuegra y Capellera, 2013). El sucesor debe manejar bien estas capacidades y saber sobrellevar estas diferencias, de esto depende mucho el éxito de una distribución organizacional, el contar con colaboradores capaces que tengan o generen un desempeño que cumpla dichas expectativas de diferenciación, aquí es donde el sucesor del emprendimiento familiar debe valorar dicho esfuerzo.

Por tal motivo se resalta la escala de poder tener una forma para escoger al sucesor del emprendimiento familiar Ac Activa, puesto que la incorrección de este, puede dar paso a una descomposición o desaparición del negocio, puesto que la totalidad de la sociedad familiar que no contaron con un proceso establecido que conste en un documento formalmente escrito no alcanzan a la tercera generación.

4.2. Propósito general.

El diseño frecuente de la propuesta del presente trabajo investigativo es el de plantear pasos para el asunto de sucesión directiva del emprendimiento familiar Ac Activa S.A., para así poder determinar un correcto proceso basado tanto en la necesidad de la empresa y en las capacidades que debe poseer el sucesor para poder asegurar el desarrollo del negocio ante los negocios del entorno y ser perspicaz ante los manuales de triunfo que tiene la firma a disposición tanto interno (colaboradores) como externo (oportunidades).

Es forzoso que exista un procedimiento de sucesión detallado y que sea tan importante como cualquier otro proceso en la firma, en donde queden claras las operaciones a tomar para el cambio de directiva y quien o quienes participaran para la sucesión y qué tipo de capacidades deben tener y que conocimientos y situaciones de la asociación deben manejar.

4.3. Desarrollo.

El plan de sucesión para la compañía familiar Ac Activa S.A (ver figura 3), se tomó en cuenta que debe estar acorde a la observancia de factores que lleven al triunfo de la firma, por lo tanto, se propone que se instituyan basados en los siguientes aspectos:



Figura 3. Factores para el plan de sucesión de la empresa familiar Ac Activa.
Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias son parte de las labores de la dirección y la elaboración de un cronograma de compromiso que permita tanto poder mantener un orden empresarial es necesario pues mediante un proceso de sucesión de directivos en la compañía familiar Ac Activa.

El diseño organizacional alega a la colocación de la compañía, el cómo se constituye para la adquisición de decisiones. En gestión empresarial, se basa a las capacidades del sucesor y la directiva, donde se presenta una forma de mejora para el emprendimiento familiar que deberá ser evaluado por la directiva vigente.

Relacionado al entorno, se basa a la situación que transcurre la empresa por la cual se deberá decidir si es ineludible pasar a un proceso de traspaso por diferentes motivos, basados en la actualización y modernización de un negocio o a cambios en el mercado y por tanto permutaciones en las ideas de competir por parte del emprendimiento.

Los recursos humanos forman parte esencial en este proceso, porque acogerán a los familiares y colaboradores de los prospectos que quieran entrar a la asociación familiar y a su vez será quienes mantengan los perfiles actualizados de cada aspirante a un cargo o sucesor de la directiva. Además de ser el conector de la directiva con toda la compañía y quien manejará los perfiles para cada puesto.

Acciones durante el proceso de sucesión de la empresa AC Activa.

En interés de poder identificar candidatos potenciales para la continuación de los puestos más significativos del emprendimiento, que van desde la dirección general, las juntas y los puestos departamentales, se muestran las siguientes acciones (ver figura 4) que deben realizarse para que tanto directivos, familiares como trabajadores tengan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en lo interno del emprendimiento familiar Ac Activa.

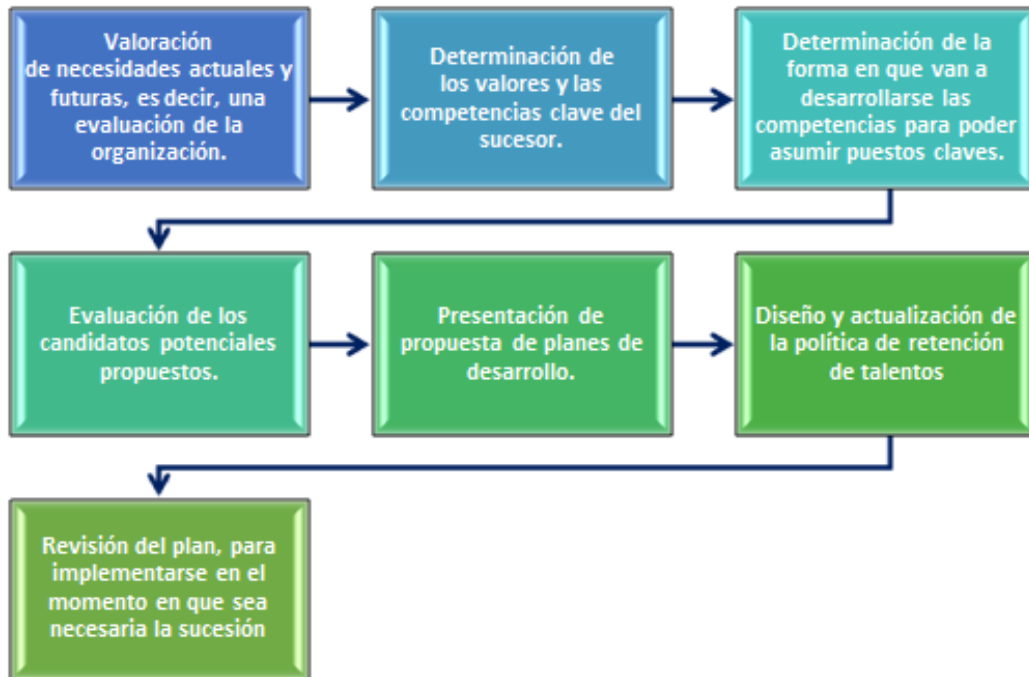


Figura 4. Acciones en el proceso de sucesión de la empresa familiar Ac Activa.
Fuente: Elaboración Propia.

Reestructuración de la directiva.

La organización principal (ver figura 5) de la firma en donde se encuentran los directivos se consideró un cambio organizativo en donde la gerencia de la compañía Ac Activa se conformará por:



Figura 5. Directiva propuesta para Ac Activa

Fuente: Elaboración propia.

Se observa dos apartados que la sociedad familiar Ac Activa no había tomado en cuenta, en donde no había una estructura jerárquica para la adquisición de disposiciones internamente del negocio. Por ende, se propone la distribución de los integrantes en la gerencia y el dueño de la compañía y los sucesores, será el eje clave de los ordenamientos, seguidos por dos factores importantes que trabajaran en conjunto para realizar las estrategias e incluso la forma de continuación.

El primero la junta general de socios donde se incluye a los familiares de diferentes grados de consanguinidad que tengan aportes con la compañía, y también los colaboradores que se identifiquen con la firma y aporten con el perfeccionamiento de esta a su vez busquen una retribución. La segunda representa a la junta familiar, en donde los familiares más cercanos en grado de consanguinidad que se encuentren laborando en cargos superiores en la sociedad, que apoyen y se involucren la gestión del emprendimiento. Estos deben asegurar que el directivo actual realice el pronunciamiento del retiro en el lapso acordado en la planificación de sucesión para empezar los preparativos y la elección de posibles candidatos.

Competencias claves del sucesor en la empresa Ac Activa.

Las competencias claves de los sucesores en puestos directivos o para puestos claves en la asociación familiar Ac Activa, deberá considerarse en base al perfil de cada puesto que disponga la empresa. A continuación, se propone un perfil para la continuación en los cargos de la compañía familiar.

Tabla 33. Perfil de puestos claves en la empresa familiar Ac Activa

EDUCACION DEL PERFIL DEL SUCESOR	
Educación – Pregrado. Postgrado para directivo.	Educación específica en el área a desempeñar.
FORMACION DEL PERFIL DEL SUCESOR	
Formación específica según el cargo	Certificaciones y reconocimientos dentro y fuera de la empresa
	Capacitaciones y actualización de conocimientos para desarrollo profesional personal o los direccionados por la empresa.
Directivo	Deberá estar especializado en las diferentes ciencias contítulo y experiencia. Administración de empresas. Marketing y dirección de empresas Planeación estratégica. Finanzas avanzadas. Desarrollo de proyectos de inversión. Facilidad de comunicación.
Ventas	Marketing y negociación comercial Experiencia en atención al cliente y manejo de problemas comerciales. Contabilidad.
Marketing	Marketing y dirección de empresas Planeación estratégica. Negociación comercial Finanzas básicas. Desarrollo de proyectos. Diseño. Inglés intermedio.
Producción y bodega	Control de procesos Logística- Experiencia en canales de distribución y comunicación con el cliente mayorista. Ingeniería industrial.
Contabilidad	Contador profesional. Experiencia en control y asistencia contable. Manejo de plataformas de regulación y formularios estipulados por el gobierno. Ingeniería comercial.
Recursos Humanos	Marketing o mercadotecnia. Relaciones Públicas. Experiencia en manejo de problemas y desarrollo de protocolos. Psicología Experiencia en dictador de capacitaciones. Facilidad de comunicación.
Financiero	Finanzas avanzadas. Desarrollo de proyectos de inversión.

	Experiencia en negociación y propuestas. Administración de empresas. Estadística.
EXPERIENCIA DEL PERFIL DEL SUCESOR	
Tiempo en cargos desempeñados dentro de la empresa/ Tiempo en trabajos similares fuera de la empresa.	2 – 3 años
Edad	Mayor de 24 años de edad y menor de 65 años de edad.
HABILIDADES	
HABILIDADES BASICAS	HABILIDADES COMPLEJAS
Comunicación	Planeación y Organización
Liderazgo	Manejo financiero y contable
Resolución de conflictos y problemas	Manejo de Riesgos
Escucha	Monitoreo y Control
Trabajo en equipo	Presupuestos
Ética - Honestidad	Conocer la tecnología

Fuente: Elaboración propia

Los perfiles serán manejados por talento humano, donde se tendrá en cuenta todas las actualizaciones de currículum vitae de los colaboradores y familiares trabajando en la compañía, para así tener una base de datos y especificaciones y poder proyectar tanto los logros anuales, el desempeño laboral, como el potencial adquirido y el empoderamiento y la preocupación por desarrollo profesional. Estos datos serán utilizados para cuando exista la contingencia de una sucesión y poder realizar un excelente proceso con los candidatos adecuados.

Desarrollo de proceso de competencias.

Para determinar el procedimiento de selección de los aspirantes se debe tomar en cuenta el perfil del puesto de trabajo mencionado en el punto anterior, en donde al cumplir con los elementos específicos, todos los candidatos serán examinados bajo los métodos que propongan las juntas de la firma familiar Ac Activa, en el momento actual proyecto se propone los siguientes métodos:

- Cartera de potenciales.
- Presentación y valoración de proyectos de candidatos para puestos claves.
- Votación de miembros de junta.

Evaluación de los candidatos potenciales

La evaluación de la cartera de potenciales, se fundamentó en la tabla de marketing de Boston Consulting Group, que aprueba desarrollar al personal.

El procedimiento de cartera de potenciales sucesores se medirá bajo ciertos parámetros y se evaluará el resultado de las apreciaciones del personal es decir las calificaciones obtenidas del desempeño laboral y los ratings de cada colaborador y miembro familiar, igualmente de la percepción subjetiva del perfeccionamiento de los candidatos, es decir los logros obtenidos anualmente, como profesional y como colaborador en la compañía. Para esto, en la tabla 38 se presenta forma de lectura de la cartera de potenciales.

Tabla 34. *Cuadrantes de la cartera de potenciales*

Cuadrantes de la cartera de potenciales	
Cuadrante I	Bajos potenciales cuyos ratings son insuficientes
Cuadrante II	Candidatos con alto potencial, pero con ratings muy bajos. Donde posiblemente existe cierta desmotivación por parte de los empleados debida al subempleo.
Cuadrante III	Candidatos claves, los altos potenciales de la empresa. En donde se plantea la presencia de estos en un plan de sucesión.
Cuadrante IV	Candidatos que muestran excelencia en el trabajo, pero cuyo potencial de desarrollo se encuentra todavía muy bajo.

Fuente: Elaboración propia, Adaptado de (Boston Consulting Group, 2017)

Estos cuadrantes se establecerán en el orden mostrados en la figura 6, como se observa, cada representa un colaborador en donde el rating de este se medirá de uno al cinco donde este último será el de mayor rating, o sea, de mayor desempeño laboral. El potencial se ubica en rangos ordinales desde bajo potencial hasta potencial elevado, este último representa la preparación del candidato y los logros profesionales y en la asociación anualmente.

Cabe recalcar que el tercer cuadrante es el punto ideal de los aspirantes, estos son los óptimos para ser considerados en el sumario de sucesión y adelantar a la siguiente etapa de la programación establecida.

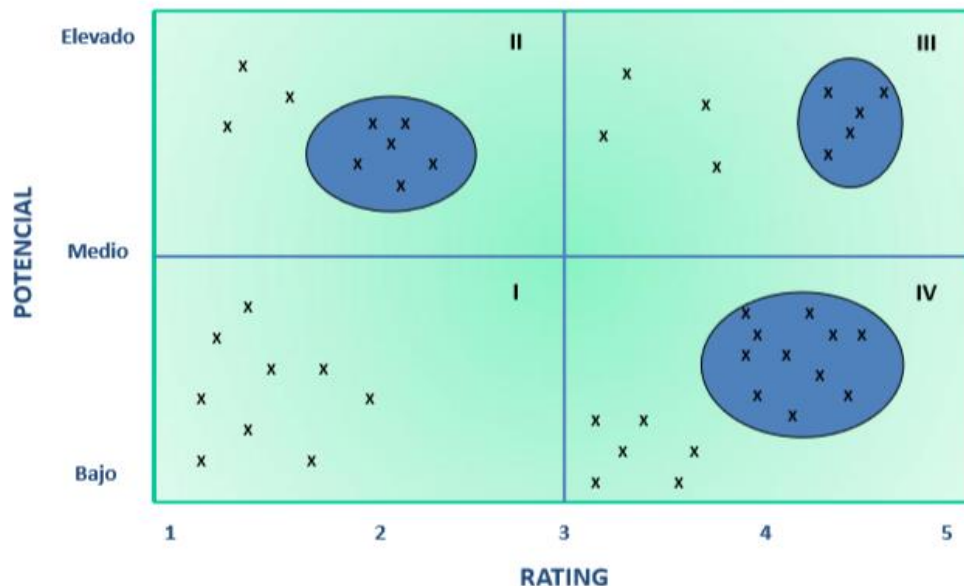


Figura 6. Tabla de cartera de potenciales

Fuente: Tomado de: (Boston Consulting Group, 2017)

Presentación de propuestas de trabajo de candidatos potenciales.

La exposición de las propuestas de los candidatos que pasaron la evaluación por cartera de potenciales, deberá ser direccionada al desarrollo o mejora del

departamento o cargo al cual se aspira, en el argumento de ser un departamento de la firma familiar Ac Activa, e deberá buscar los problemas actuales y posibles propuestas que permitan un mejor rendimiento. En el tema de sucesión de directiva de la compañía familiar, se deberá proponer un estudio de antecedentes de la asociación y una propuesta para todos los departamentos basados en el progreso de cada uno de estos, y el desarrollo sostenible del negocio.

Se muestra la plantilla de ejemplo para guía de los planes que deberán presentar los candidatos con las propuestas para su mandato que va a realizar, en donde el candidato puede hacer uso de estas y modificar o aumentar ciertos puntos que vayan acordes al planteamiento a proponer para realizar su cometido.

Tabla 35. *Plantilla de presentación de propuestas de candidatos potenciales*

Plantilla guía para presentación de propuestas de candidatos potenciales.

Introducción

Capítulo 1

1.1. Antecedentes de la empresa (en caso de ser suceso para directiva)

1.1.1. Antecedente del departamento (en caso de ser suceso para puesto clave)

1.2. Planteamiento del problema

1.3. Objetivo general

1.3.1. Objetivos específicos.

1.4. Justificación

Capítulo 2.

Aspectos metodológicos de la investigación.

2.1. Tipo de estudio.

2.2. Fuentes y técnicas de investigación.

2.3. Resultado e impactos esperados.

Capítulo 3

Análisis Pestel

3.1. Aspectos políticos.

3.2. Aspectos sociales.

3.3. Aspectos ambientales (legal - económico).

3.4. Aspectos tecnológicos.

Capítulo 4

Propuesta

4.1. Justificación de la propuesta.

4.2. Objetivo general de la propuesta

4.2.1. Objetivos específicos de la propuesta.

4.3. Matriz F.O.D.A. de la empresa o del departamento.

4.3.1. Fortalezas.

4.3.2. Oportunidades.

4.3.3. Debilidades.

4.3.4. Amenazas.

4.4. Planificación de la gestión del proceso de la propuesta.

4.5. Plan de marketing (estrategias a aplicar para mejorar la productividad de la empresa si es para sucesión directiva, y para productividad por departamento en caso de ser sucesión para puesto clave.

4.5.1. Presupuesto del plan marketing

Capítulo 5

5.1. Proyecciones de la propuesta.

5.2. Costo / beneficio

Conclusiones

Recomendaciones

Apéndices.

Fuente: Elaboración propia

Evaluación, selección de candidatos y retención de talentos.

La valoración de los planes será realizada por las juntas del emprendimiento familiar Ac Activa, en donde se dará la oportunidad a cada candidato de presentar

una explicación del proyecto durante 10 minutos y el candidato puede hacer uso técnicas instrumentales que considere necesarias para poder proyectar la imagen de la propuesta que propone.

El mejor candidato, será escogido por la propuesta presentada, luego de haber cumplido con los filtros anteriores con éxito. Los candidatos que no lograron convencer a la junta de las propuestas recibirán nominaciones y un bono categorizado por la ayuda y el beneficio de servir a la empresa Ac Activa, esto como motivación al colaborador o familiar, también de la posibilidad de ser partícipe de manera directa en un próximo cargo o generación de un nuevo departamento.

Despedida del antecesor y oficialización del sucesor.

Este sería el último instante en que se aguardó la comunicación oficial para la compañía sobre el candidato seleccionado que formará de la directiva. Oficializar una evidencia hará las cosas más fáciles al sucesor en su nuevo cargo del cual deberá ser desarrollado con liderazgo, los directores y los trabajadores conocerán a quién estará a cargo del emprendimiento familiar. Para el perfeccionamiento correcto de esta fase, es esencial realizar un cronograma en donde refleje la planificación de dicho evento en donde se especificará plazos de forma oficial, evitando desajustes temporales; designar fechas específicas en donde comprometa a todos y así impedir demoras con el asunto.

El nuevo empresario podrá dirigirse ante los colaboradores de la compañía y a quién formará su directiva en donde dará a conocer el compromiso que tiene al desarrollar la asociación. Cabe resaltar de que en casos el sucesor no cumpla con los fines y objetivos del emprendimiento o por causas mayores ya no pueda desempeñarse en el cargo, el proceso regresa a la parte de la elección del sucesor idóneo y el elegido será el que quedó en segundo lugar para ocupar el puesto y así se impide el empezar desde cero aumentando tiempo y costo.

4.4. Flujograma del plan de sucesión.

En la figura 7 se muestra un flujograma del método para el proceso de sucesión.

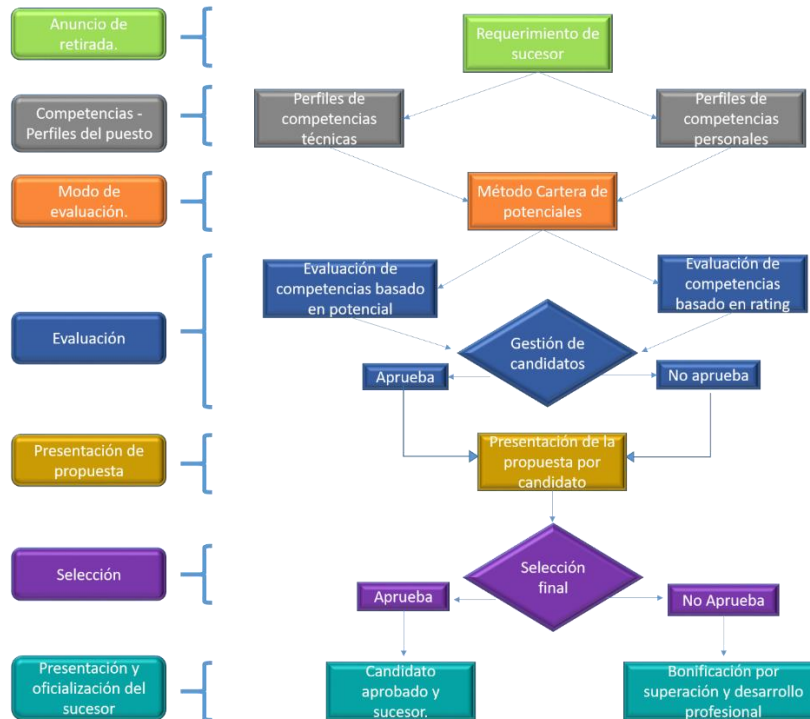


Figura 7. Flujograma del proceso de sucesión de la empresa familiar Ac Activa
Fuente: Elaboración propia

4.5. Ventajas del plan de sucesión de la empresa AC Activa.

La preparación del procedimiento de sucesión de la compañía familiar Ac Activa S.A. permitirá conseguir los siguientes beneficios para el negocio y los colaboradores.

Al concluir los procesos se podrá gozar de la excelencia del plan de sucesión y los beneficios que se observa en la imagen presente, además de poder certificar que el sucesor dispone tanto de las habilidades como de la actitud necesaria para poder dirigir la compañía familiar Ac Activa. Junto a esto, la propuesta que presente

el candidato ganador, será ejecutada a partir del primer mes oficializado el nuevo directivo.

Conclusiones

- De los hallazgos encontrados en el examen del primer objetivo específico de la presente investigación, se concluye que la Consistencia y la Confiabilidad del instrumento es evaluada de Alta, con mediciones superiores a 0.81. El indicador KMO muestra resultados mayores a 0.71, indicio de una Fuerte Correlación entre las preguntas (ítems) de los respectivos instrumentos. El coeficiente de Esfericidad de Bartlett calculado demuestra que la matriz de correlación tiene la suficiente variabilidad para explicar a partir de las variables observadas el constructo.
- Con el desarrollo del segundo objetivo específico se pudo confirmar el modelo aceptado y que representa la percepción que se tiene por los encuestados sobre el proceso de sucesión del emprendimiento familiar en Guayaquil, evidenciando con el cálculo de los indicadores y confrontando con los índices de bondad del ajuste.
- Se presenta una propuesta que tiene presente los principales resultados emanados con el AFE y el AFC. Este plan estratégico permitirá guiar la evolución y cambio discrecional de la compañía AC-Activa S.A. para lograr la correcta continuación en la misma.

Recomendaciones

Entre las recomendaciones que se plantea para una sucesión de compañías familiares efectiva elaborar un plan de sucesión para lo que se requiere, tiempo, esfuerzo y compromiso. El plan de sucesión debe ser estándar con claros parámetros establecidos que se acomode a todas las sociedades familiares, con particularidades a la compañía AC-Activa S.A. La continuación es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las sociedades, de ahí la importancia de la proyección para este acontecimiento y son pocas los emprendimientos que se involucran en procesos de planificación, pero el emprendimiento tomando la disposición de establecerlo y el seguimiento al proceso es primordial.

La declaración entre todos los directivos es importante, caso contrario existirán conflictos internos, además de generar una comunicación integral con los otros integrantes de la organización. La sucesión en las compañías familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial, por lo cual hay que estar preparados. La elección de la persona más adecuada para suceder al líder actual se realiza en función de varios aspectos entre ellos se destacan, la competencia técnica y predisposición personal.

Es necesario que todo el personal de los diversos niveles jerárquicos esté comprometido con el cambio generacional y que ayuden a que se gestiones de una forma fácil y no forzada, con el apoyo de todos los miembros directivos, donde prime el beneficio del emprendimiento y no los personales y solo así se podrá generar una continuidad efectiva en el tiempo.

Bibliografía

- Andrade, J. N., Alarcón, M. E., & Leticia Gutiérrez Serrano. (Diciembre de 2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Dialnet*, 4-5. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5662016.pdf>
- Barnes, J. M. (2016). *importancia*. Obtenido de Una guía de ayuda: <https://www.importancia.org/gestion-empresarial.php>
- Bell y Smith. (2001). *Aprenda a tratar con personas conflictivas*. Barcelona - España: Editorial Gestion 2000.
- Beltrán, R. (2012). Obtenido de <http://lossantos13.blogspot.com/2012/05/concepto-de-fracaso-empresarial.html>
- Bork, Jaffe, Lane, Dashew, & Heisler. (1997). *Como trabajar con la empresa familiar : guía para el asesor profesional*. Barcelona: Granica.
- Boston Consulting Group. (2017). *El plan de sucesión RH*. Obtenido de <http://hr4free.com/es/Seguimiento-del-empleado/Plan-de-sucesi%C3%B3n-RH-Ejemplo>
- C.E.D.E. (2011). *ddd.uab*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG_mmirallesconsuegra.pdf.
- Casillas, J. C. (2005). La gestión de la empresa familiar, el protocolo y la sucesión. *Estudios Gerenciales*, 233. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592314000916/1-s2.0-S0123592314000916-main.pdf?_tid=97b2b47c-2692-43e2-9b0c-774ebb029b0e&acdnat=1532236255_718ff317c2ba2618bd486601e485ac61
- Chandler. (1962). *Factores que influyen en el éxito empresarial*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG_mmirallesconsuegra.pdf.
- Consuegra, M. M., & Segura, J. C. (2013). *DDD.Universidad Ab*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG_mmirallesconsuegra.pdf.

- Cortés, M. (Agosto de 2017). *Ser Emprededor*. Obtenido de <https://www.serempreendedor.com.mx/las-7-causas-del-fracaso-empresarial/>
- Dolan, S. y. (1999). *Revista científica uni norte*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>.
- Domínguez, D. C. (2014). *Lenguajes y persuasión: Nuevas creaciones narrativas*. Madrid - España: ACCI.
- EAE, E. B. (2018). *Plan de sucesión: cuándo dejar paso a la siguiente generación*. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/plan-de-sucesion-cuando-dejar-paso-la-siguiente-generacion>
- Emprenderalia. (2016). *Emprenderalia Magazine*. Obtenido de <https://www.emprenderalia.com/las-5-causas-mas-frecuentes-del-fracaso-empresarial/>
- Galicia, S., García, M., & Leslie Hernandez. (2016). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Getz y Lee, G. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, 303-307.
- Grau y Moreno, M. G. (2016). *Seguridad Laboral*. Obtenido de www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd46/LSI_Cap04.pdf
- Guran, T. (2015). Supervivencia de las empresas familiares. *Revista líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html>
- Heredia, B. (2017). *ECURED*. Obtenido de La importancia de la Gestión: <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>
- Industrial, E. -E. (2013). *EOI*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/09/funciones-de-rr-hh/>
- ISTAS - Instituto Sindical de Trabajo, A. y. (Noviembre de 2016). *ISTAS*. Obtenido de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1233>

- Janeth Hernández y Amy Mosquera. (2011). *LA GERENCIA DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1108/2837>
- Klein, A. (2011). Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 21-28.
- Luna, C. y. (2008). *Adaptación de Factores para el éxito empresarial*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG_mmirallesconsuegra.pdf.
- Méndez, J. (2008). Recurso humanos. 3. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Mera, P., & Cesar Bermeo. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando* 506-531. ISSN 1390-93, 5. Obtenido de Instituto Ohiggins.
- Merino, M. (junio de 2012). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- OIT, O. I. (2016). OIT. *La salud y seguridad en el trabajo*. Obtenido de http://training.itcilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/intro/inmain.htm
- Ordiz, M. (2002). *UPO Emprendedores*. Obtenido de upoemprende.upo.es/media/upload/2014/01/30/Factores%20que%20contribuyen%20al%20%C3%A9xito%20empresarial.pdf.
- Paez, M., Beltran, L., Toledo, A., & Haro, J. (2018). Problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión en el Estado de Nayarit. *Educate con ciencia*, 135. Obtenido de <http://www.tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/viewFile/407/493>
- Porto, J. P. (Junio de 2012). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>

SAGE. (6 de Julio de 2010). *Sage Experience*. Obtenido de La importancia de la Gestión Empresarial: <https://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>

Sanchez, J. (2013). *Revista Científica uni norte*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>.

UEES, U. d. (21 de Noviembre de 2017). *Diario El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-ecuador-familia-manufactura-agricultura.html>