



**HAL**  
open science

# Caracterización del perfil del empresario, análisis del impacto en la gestión de la pyme familiar : caso empresarios ecuatorianos de pequeñas y medianas empresas familiares

Galo Cabanilla

► **To cite this version:**

Galo Cabanilla. Caracterización del perfil del empresario, análisis del impacto en la gestión de la pyme familiar : caso empresarios ecuatorianos de pequeñas y medianas empresas familiares. Business administration. Université de Bordeaux, 2019. Español. NNT : 2019BORD0112 . tel-02291823

**HAL Id: tel-02291823**

**<https://theses.hal.science/tel-02291823>**

Submitted on 9 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

**ÉCOLE DOCTORALE D'ENTREPRISE, ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ.**

**DOCTORAT en SCIENCES DE GESTION**

Par Galo Ernesto CABANILLA GUERRA

**Caractérisation du profil de l'entrepreneur, analyse de l'impact  
sur la gestion de la PME familiale.**

*Cas: des entrepreneurs équatoriens de petites et moyennes entreprises  
familiales.*

Sous la direction de:

Monsieur Gérard HIRIGOYEN, Professeur.

Soutenue le 10 de Juillet 2019

Membres du jury:

**Mme Martine HLADY-RISPAL**

Professeur des universités, Université de Limoges, **Rapporteur**

**M. Jocelyn HUSSER,**

Professeur des universités, Université Aix-Marseille / IAE Aix, **Rapporteur et Président du jury**

**M. Pedro ARBULU,**

Maître de Conférences HDR, Université de Bordeaux–IAE Bordeaux, **Examineur**

**M. Gérard HIRIGOYEN,**

Professeur des universités, Université de Bordeaux, **Directeur de Thèse**

**Caracterización del perfil del empresario, análisis del impacto en  
la gestión de la pyme familiar.**

*Caso: empresarios ecuatorianos de pequeñas y medianas empresas  
familiares*

*El contenido expuesto en el presente documento  
es de entera responsabilidad de su autor.*

*A Dios, que con su guía y su luz me habla y señala misericordiosamente sus caminos.  
A mi padre y a mi madre que en paz descansen. Mi padre un hombre bondadoso y justo,  
que por esa bondad y justicia el señor lo tenga a su lado. Mi madre que con su  
constancia y esfuerzo fue ejemplo de vida.  
A mi hermana Mara; símbolo y realidad de lo que hemos sido y somos como familia.  
A la UTEG, claustro de altos estudios; casa y proyecto de vida.  
A los doctores Gérard Hirigoyen y Pedro Arbulu, maestros, mentores y hoy amigos.  
Con ellos a la Universidad de Bordeaux; universidad madre que nos ha acogido en el  
camino doctoral.  
A las empresas familiares del Ecuador; a esos empresarios y superados hombres y  
mujeres que con esperanza y dedicación dan cimiento diariamente a la economía real  
de nuestro país.  
A mis amigos y colegas académicos con quienes he debatido y compartido el  
compromiso de la investigación, y que entregamos como aporte al desarrollo desde la  
ciencia; como esta tesis que hoy comparto al mundo académico.  
A todos dedico esta tesis al tiempo que agradezco la confianza de siempre en este  
servidor.  
Las empresas familiares no sólo son el núcleo de nuestra economía sino el futuro de  
nuestra sociedad. Salvar las industrias familiares es salvar la familia ecuatoriana y con  
ellas salvar nuestra economía.  
Gracias a los estudiantes, profesores, empresarios, líderes, amigos, en general a todos  
los lectores que reciban esta tesis y crean en ella como herramienta y aporte al  
desarrollo del Ecuador.  
Creo fielmente que este es el camino hacia una sociedad más consciente, sostenible y  
verdaderamente social para nuestro país.*

*Galo*

## AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Gérard Hirigoyen y al Dr. Pedro Arbulu por su valiosa asesoría en el desarrollo de la tesis doctoral, el cual me permitió alcanzar los objetivos propuestos para la investigación.

A la Université de Bordeaux, por tan amplia oportunidad y orientación a la continua formación de profesionales.

## **Titre : Caractérisation du profil de l'entrepreneur, analyse de l'impact sur la gestion de la PME familiale.**

*Cas: des entrepreneurs équatoriens de petites et moyennes entreprises familiales.*

**Résumé:** Les entreprises familiales sont des organisations dans lesquelles la participation familiale caractérise la gestion, le contrôle et la propriété, représentant une proportion significative des organisations mondiales et un pourcentage élevé du PIB pour plusieurs pays. Par exemple, en Amérique latine, on estime que 90 à 98% des entreprises sont des entreprises familiales, constituant 80% de tous les emplois. Dans le cas de l'Équateur, plus de 80% des entreprises sont des membres de la famille, selon la définition que les membres de la famille du fondateur ou le même fondateur continuent d'administrer, de contrôler ou de gérer l'entreprise, 55 130 personnes étant inscrites à la Surintendance. des sociétés, avec un capital d'environ 25 976 millions USD, une contribution au PIB du pays de 51% et la création de 1,6 million d'emplois (Price Waterhouse Coopers, 2018).

Les données de l'Enquête mondiale auprès des entreprises familiales - Équateur 2018 indiquent qu'elles représentent 90%, où 77% des entreprises suivantes travaillent déjà pour l'entreprise et participent aux secteurs suivants: commerce, activités professionnelles, immobilier, construction, transport, fabrication et services. et de l'agriculture.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont reconnues comme un moteur essentiel du développement économique, source de débats politiques dans le monde entier (Liedholm et autres, 1994, Robson et autres, 2009, Abor et Quartey, 2010), ce qui a amené les pays développés et les pays en développement à se concentrer sur les avantages qu'ils peuvent apporter en termes de création d'emplois et de revenus (Hallberg, 1999, Acs et Szerb, 2007, Kang et Heshmati, 2008).

Ces entreprises sont si différentes en termes d'origine, de structure, d'organisation et de direction, outre le fait que les quelques études existantes en Équateur n'élargissent souvent pas la vision de la société au-delà de la deuxième génération et ne répondent pas aux motivations de l'acte d'entreprise, Cette recherche est basée sur l'approfondissement d'un vaste cadre théorique, comprenant des théories sociales cognitives, organisationnelles et comportementales, pour proposer le problème sous la forme d'une question de recherche: quelles sont les motivations de l'entrepreneur de la PME familiale équatorienne qui peut configurer une typologie de l'acte entrepreneurial et son impact sur la gestion de l'entreprise?

L'objectif général de la recherche est de connaître la typologie de l'entrepreneur équatorien, en termes de motivations et de variables illustratives qui les caractérisent le plus, et leur impact sur la gestion des PME familiales.

Les objectifs suivants sont définis pour les objectifs spécifiques: déterminer les éléments théoriques conceptuels permettant de définir les entreprises familiales équatoriennes, ainsi que les attributs ou variables les plus importants pouvant être inclus dans une typologie pour les entrepreneurs de PME familiales en Équateur; établir les principales caractéristiques du contexte personnel, familial et professionnel, ainsi que les motivations de l'acte entrepreneurial des dirigeants des PME familiales de l'Équateur; Déterminez les principaux facteurs qui font partie de la gestion des affaires et de la réalisation des objectifs des dirigeants de PME familiales en Équateur et reliez enfin la typologie de l'entrepreneur équatorien aux modèles de gestion des PME familiales.

Pour la méthodologie, on adopte une approche méthodologique quantitative, hypothétique - déductive, avec un champ de corrélation, qui permet - après un examen de l'état de la technique - d'établir des questions initiales permettant de dériver des hypothèses dont les conséquences logiques sont soumises à une corroboration empirique processus exhaustif de collecte de données et d'analyse statistique.

Sur la base de données de la Surintendance des entreprises de l'Équateur, qui répertorie 27 532 PME familiales actives, un échantillon aléatoire simple de 1 000 entreprises a été sélectionné. Une première typologie de l'enquête sur l'entrepreneur et une autre enquête ont été envoyées par courrier électronique. - modèle de gestion. Les données ont été traitées à l'aide de statistiques descriptives, d'une analyse en composantes principales et d'une analyse de corrélation.

Une typologie est proposée qui distingue deux groupes d'entrepreneurs, en fonction des motivations: "combattant" et "héritier"; ainsi que trois modèles de gestion; "Prestige", "progressif" et "conservateur". Le profil "combattant" présente la probabilité la plus élevée d'utiliser le modèle "prestige" (53,1%), tandis que le profil "héritier" présente une probabilité plus grande d'utiliser le modèle "conservateur" (63,2%), ce qui est conforme au caractéristiques de motivation définies pour chaque type d'entrepreneur en fonction de leur impact sur les formes de gestion.

**Mots clés:** PME familiale, profil de l'entrepreneur, Le management.

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**

**Université de Bordeaux**

**Title: Characterization of the profile of the entrepreneur, analysis of the impact on the management of the family SME.**

*Case: Ecuadorian entrepreneurs of small and medium-sized family businesses*

**Abstract:** Family businesses are organizations in which family participation characterizes management, control and ownership, representing a significant proportion of global organizations and a large percentage of GDP for multiple countries. For example, in Latin America, it is estimated that 90 to 98% of all companies are family, constituting 80% of all jobs. In the case of Ecuador, more than 80% of the companies are family members, under the definition that members of the founder's family or the same founder, continue in the administration, control or management of the firm, there being 55,130 registered in the Superintendence of Companies, with an equity of some USD 25,976 million, a contribution to the country's GDP of 51% and the generation of 1.6 million jobs (Price Waterhouse Coopers, 2018).

Data from the Global Family Business Survey- Ecuador 2018 report that they represent 90%, where 77% already have the following generations working for the business and participate in the sectors: trade, professional activities, real estate, construction, transportation, manufacturing and services and agriculture.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are recognized as a key driver of economic development, which has been the source of political debates around the world (Liedholm et al., 1994, Robson et al., 2009, Abor and Quartey, 2010), resulting in both developed and developing countries focusing on these companies for the benefits they can bring in terms of job creation and income generation (Hallberg, 1999, Acs and Szerb, 2007, Kang and Heshmati, 2008).

These companies are so different in terms of origin, structure, organization and direction, in addition to the fact that the few existing studies in Ecuador frequently do not broaden the vision of the company beyond the second generation and do not address the motivations of the entrepreneurial act, in This research is based on the deepening of a broad theoretical framework, involving cognitive, organizational and behavioral social theories, to propose the problem in the form of a research question: What are the motivations of the entrepreneur of the Ecuadorian family SME that can configure a typology of the entrepreneurial act and its impact on business management?

The general objective of the research is to know the typology of the Ecuadorian entrepreneur, in terms of the motivations and the illustrative variables that most characterize them, and their impact on the management of family SMEs.

For the specific objectives, the following are defined: determine the conceptual theoretical elements that allow defining Ecuadorian family businesses, as well as the most important attributes or variables that can be included in a typology for entrepreneurs of family SMEs in Ecuador; establish the main characteristics of personal, family and professional context, as well as, the motivations for the entrepreneurial act, of the managers of the family SMEs of Ecuador; Determine the main factors that are part of the business management and achievement of objectives of the managers of family SMEs in Ecuador and finally relate the typology of the Ecuadorian entrepreneur with the management models of family SMEs.

For the methodology a quantitative, hypothetical - deductive methodological approach is adopted, with a correlational scope, which - after reviewing the state of the art - allows to establish initial questions from which hypotheses are derived whose logical consequences are subjected to empirical corroboration, through a exhaustive process of data collection and statistical analysis.

Based on the database of the Superintendency of Companies of Ecuador, which reports 27,532 active family SMEs, a simple random sample of 1,000 companies was selected to which they were sent by email a first survey-typology of the entrepreneur and another second survey - management model. The data was processed using descriptive statistics, principal components analysis and correlation analysis.

A typology is proposed that differentiates two groups of entrepreneurs, according to the motivations: "fighter" and "heir"; as well as three management models; "Prestige", "progressive" and "conservative". The "fighter" profile has the highest probability of using the "prestige" model (53.1%), while the "heir" profile has a greater probability of using the "conservative" model (63.2%), which is consistent with the motivational characteristics defined for each type of entrepreneur in relation to their impact on management forms.

**Keywords:** Family SME, entrepreneur profile, management.

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**

**Université de Bordeaux**

## **Título: Caracterización del perfil del empresario, análisis del impacto en la gestión de la pyme familiar.**

*Caso: empresarios ecuatorianos de pequeñas y medianas empresas familiares*

**Resumen:** Las empresas familiares son organizaciones en las que la participación familiar caracteriza la gestión, el control y la propiedad, representando una proporción significativa de las organizaciones mundiales y un gran porcentaje del PIB para múltiples países. Por ejemplo, en América Latina, se estima que del 90 al 98% de todas las empresas son familiares, constituyendo el 80% de todos los empleos. En el caso del Ecuador, más del 80% de las empresas son familiares, bajo la definición de que miembros de la familia del fundador o el mismo fundador, continúan en la administración, control o gestión de la firma, existiendo 55.130 registradas en la Superintendencia de Compañías, con un patrimonio de unos USD 25.976 millones, una contribución al PIB del país de 51% y la generación de 1,6 millones de empleos (Price Waterhouse Coopers, 2018).

Datos del Global Family Business Survey- Ecuador 2018 reportan que representan el 90%, donde el 77% ya tienen a las siguientes generaciones trabajando para el negocio y participan en los sectores: comercio, actividades profesionales, inmobiliario, construcción, transporte, manufactura y servicios y agricultura.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son reconocidas como un motor clave de desarrollo económico, por lo que han sido fuentes de debates políticos en todo el mundo (Liedholm et al., 1994; Robson et al., 2009; Abor y Quartey, 2010), resultando que tanto países desarrollados como en desarrollo se centren en estas empresas por los beneficios que pueden aportar en términos de creación de empleo y generación de ingresos (Hallberg, 1999; Acs y Szerb, 2007; Kang y Heshmati, 2008).

Siendo estas empresas tan distintas en cuanto a procedencia, estructura, organización y dirección, aunado a que los pocos estudios existentes en el Ecuador frecuentemente no amplían la visión de la empresa más allá de la segunda generación y tampoco abordan las motivaciones del acto emprendedor, en esta investigación se parte de la profundización en un amplio marco teórico, implicando teorías sociales cognitivas, organizativas y de comportamiento, para proponer el problema en forma de una pregunta de investigación: ¿Cuáles son las motivaciones del empresario de la pyme familiar ecuatoriana que pueden configurar una tipología del acto emprendedor y su impacto en la gestión del negocio?

Como objetivo general de la investigación está conocer la tipología del empresario ecuatoriano, en términos de las motivaciones y de las variables ilustrativas que más los caracterizan, y su impacto en la gestión de las pymes familiares.

Para los objetivos específicos se definen los siguientes: determinar los elementos teórico conceptuales que permiten definir las empresas familiares ecuatorianas, así como los atributos o variables más importantes que pueden integrar una tipología para los empresarios de las pymes familiares del Ecuador; establecer las principales características de contexto personal, familiar y profesional, así como, las motivaciones para el acto emprendedor, de los directivos de las pymes familiares del Ecuador; eeterminar los principales factores que forman parte de la gestión empresarial y consecución de objetivos de los directivos de las pymes familiares en Ecuador y finalmente relacionar la tipología del empresario ecuatoriano con los modelos de gestión de las pymes familiares.

Para la metodología se adopta un enfoque metodológico cuantitativo, hipotético - deductivo, con un alcance correlacional, que - tras la revisión del estado del arte- permita establecer preguntas iniciales de las cuales se derivan hipótesis cuyas consecuencias lógicas son sometidas a corroboración empírica, mediante un exhaustivo proceso de recolección de datos y análisis estadístico.

Partiendo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, que reporta 27.532 pymes familiares activas, se seleccionó una muestra aleatoria simple de 1.000 empresas a las cuales se les envió por correo electrónico una primera encuesta- tipología del empresario y otra segunda encuesta- modelo de gestión. El tratamiento de los datos fue realizado mediante estadística descriptiva, análisis de componentes principales y análisis de correlación.

Se propone una tipología que diferencia dos grupos de empresarios, según las motivaciones: “luchador” y “heredero”; así como tres modelos de gestión; “prestigio”, “progresista” y “conservador”. El perfil “luchador” tiene la mayor probabilidad de usar el modelo “prestigio” (53.1%), mientras que el perfil “heredero” tiene una mayor probabilidad de usar el modelo “conservador” (63.2%), lo cual es congruente con las características motivacionales definidas para cada tipo de emprendedor en relación con su impacto en las formas de gestión.

**Palabras clave:** Pyme familiar, perfil del empresario, gestión.

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**

**Université de Bordeaux**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	1
PRIMERA PARTE: EL PERFIL DEL EMPRESARIO Y MODELOS DE GESTIÓN EN LA LITERATURA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	14
CAPÍTULO I.....	15
CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	15
Sección I: Empresa familiar: Una definición multidimensional.....	16
1. Diversidad de enfoques de definición .....	16
2. Formas de propiedad de la empresa familiar.....	23
3. Diferencias entre empresas familiares y no familiares .....	29
Sección II: Empresas familiares y Modelos de gestión.....	33
1. Gestión de las empresas familiares.....	33
2. Gestión de pequeñas y medianas empresas familiares .....	65
3. Modelos y resultados de la gestión.....	73
CAPÍTULO II .....	75
CARACTERIZACIÓN DEL EMPRESARIO FAMILIAR.....	75
Sección III: Análisis del perfil del empresario .....	76
1. Conceptos, enfoques y tendencias de la caracterización del empresario familiar .....	76
2. Componentes del perfil del empresario familiar .....	90
3. Conceptos, componentes y caracterización del perfil del empresario familiar.....	109
Sección IV: Análisis de las motivaciones del empresario .....	112
1. Empresario por necesidad u oportunidad .....	112
2. Análisis de la teoría de motivaciones .....	117
3. Estilos de liderazgo basado en las motivaciones .....	123
SEGUNDA PARTE: PERFIL DEL EMPRESARIO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA PYME FAMILIAR: EVALUACIÓN EMPÍRICA.....	127
CAPÍTULO III.....	128
ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA RELACIÓN PERFIL Y GESTIÓN .....	128
Sección V: Diseño de la investigación: Incorporación de un enfoque cuantitativo.....	129
1. Breves antecedentes de la empresa familiar ecuatoriana.....	129
2. Relación perfil y gestión.....	133
3. Pertinencia de un enfoque cuantitativo hipotético-deductivo.....	134
Sección VI: Una recolección de datos inédita .....	139
1. Por una técnica de investigación singular.....	139
2. Por una construcción y lectura de una base de datos.....	140
3. Por un tratamiento de datos .....	140
CAPÍTULO IV .....	187
LA CORRELACIÓN ENTRE PERFIL Y MODELO DE GESTIÓN .....	187
Sección VII: Los perfiles del empresario familiar.....	188
1. Contextualización del perfil personal.....	188

2.	Contextualización del perfil familiar.....	189
3.	Contextualización del perfil profesional .....	196
	Sección VIII: Perfiles y modelos de gestión de la pyme familiar .....	201
1.	El empresario familiar ecuatoriano: luchador o heredero.....	201
2.	Los modelos de gestión de las pymes ecuatorianas.....	204
3.	Perfil + Modelo de gestión = Impacto sobre la empresa familiar.....	210
	CONCLUSIÓN .....	213
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	218
	ANEXOS .....	247
	Anexo 1.- Encuesta para determinar la tipología de los empresarios familiares ecuatorianos .	247
	Anexo 2.- Encuesta para determinar los criterios que constituyen el modelo de gestión de las pymes familiares .....	250

## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

En las últimas décadas el estudio de las empresas familiares ha adquirido una especial importancia por el protagonismo alcanzado en la economía global. Representan más de dos tercios del total de las compañías y entre 50% - 80% del empleo en muchos países, por lo que tiene un papel central en todo tipo de economías, tanto en las de áreas altamente desarrolladas, como los EEUU o Europa, como en zonas en proceso de desarrollo, caso de Latinoamérica o Asia (Family Institute, 2015). Constituyen hoy en día la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y representan un elemento de cohesión social. Son sin duda la base del sistema productivo y económico actual, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad (Gallego, 2012).

En tal sentido, según el informe de Global Entrepreneurship Monitor (2013), el 60% de las empresas a nivel mundial y el 90% de las empresas latinoamericanas son familiares, donde el promedio de vida de las mismas equivale a la vida laboral del fundador, de 24 a 30 años, y el 70% no llega a superar el traspaso a la segunda generación. De acuerdo con esa misma fuente, del 30% que sobrevive, solo la mitad llega a la tercera generación, es decir, de cada diez empresas fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de los nietos.

Poza (2013) considera que las empresas familiares son omnipresentes y hace referencia a los estudios realizados por Ketz & Florent (2007), quienes señalan que solo en Estados Unidos operan aproximadamente 17 millones de empresas familiares, de las cuales cerca del 60% cotizan en bolsa y varias de ellas tienen presencia en Francia, Alemania, Italia, España, Canadá y Japón. Además, en conjunto representan el 49% del producto interno bruto (PIB) o lo equivalente a \$7.5 billones, generan el 85% del empleo en el sector privado y el 86% del total de nuevos empleos creados entre 1999 y 2009. Por su parte, en Alemania, representan el 79 por ciento de todas las empresas y emplean al 44% de la población trabajadora.

Las empresas familiares también son omnipresentes en las economías de España y Francia, donde se estima que representan el 85% de todas las empresas y aportan el 42 y el 49% del empleo, respectivamente. En Italia, India y los países de América Latina, las

estimaciones son vertiginosas, del 90 al 98% de todas las empresas son empresas familiares, representando aproximadamente el 80% de todos los empleos. En Asia y el Medio Oriente, se estima que abarcan el 95% de todas las empresas. Y en algunos sectores, como la construcción, el comercio minorista, los servicios y el comercio al por mayor, se estima que la proporción es de hasta un 99% en todo el mundo.

En el caso del Ecuador, se considera que más del 80% de las empresas son familiares, bajo la definición de que miembros de la familia del fundador o el mismo fundador, continúan en la administración, control o gestión de la firma, existiendo 55.130 registradas en la Superintendencia de Compañías, con un patrimonio de unos USD 25.976 millones, una contribución al PIB del país de 51% y la generación de 1,6 millones de empleos (Diario El Comercio, 2015). No obstante, según el estudio realizado en 2015 por el IDE Business School, en Ecuador, aproximadamente el 89% de las compañías en el país son familiares y el 77% de las empresas consideradas grandes son familiares y si se incluye a las pymes, asciende a 90%, con un importante impacto en cuanto a producción, generando más de 1.6 millones de empleos.

Datos más recientes ofrecidos por el Global Family Business Survey- Ecuador 2018, con base en la Superintendencia de Compañías, reportan que las empresas familiares representan el 90% de las empresas del país, donde el 43% se enfoca en la mono producción y focaliza sus ventas en un solo país, un porcentaje de diversificación similar al de la región latinoamericana. Además, 77% de los negocios familiares ecuatorianos ya tienen a las siguientes generaciones trabajando para la empresa.

Naranjo (2004) señala que en las décadas de los años 80 y 90 la economía del Ecuador vivió un retroceso y estancamiento que se fue incrementando y como consecuencia de ello a finales de los años 90 los indicadores macro económicos registraron sus niveles más inconsistentes. Este proceso de estancamiento se acentuó específicamente en el año 99, cuando el país vivió una crisis (catástrofe) financiera, económica y social, caracterizada por el desequilibrio de los índices macro económicos como consecuencia de la continua inestabilidad política vivida en la época.

El autor indica que la oficialización del cambio de sistema monetario a la nueva moneda del dólar estadounidense, significó devolver a la economía ecuatoriana su estabilidad (aunque el proceso fue duro) y empezar la implementación de un nuevo sistema económico, que rápidamente se trasladó al ámbito monetario y cambiario, y tiene hasta

ahora fuertes implicaciones en las finanzas públicas, en el comercio exterior, en la competitividad, en la inversión, en el crecimiento de la economía, la estabilidad en las tasas de interés, en la inflación, en el riesgo país, en el sector financiero y en la economía de la sociedad en general.

Antes de la dolarización, en el país ya funcionaban grupos empresariales familiares grandes como Corporación Favorita<sup>1</sup> y Corporación El Rosado<sup>2</sup> que en el 2015 se ubicaron entre las diez empresas más grandes del país por volúmenes de ventas, alcanzando \$1.925 y \$1.070 millones respectivamente (Superintendencia de Compañías, 2015), pero a partir del término de la crisis financiera y el inicio de la dolarización, se incrementó el número de pequeñas y medianas empresas familiares y un rol significativo en el proceso de recuperación económica y crecimiento del país (Altamirano, 2014).

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas (pymes) son ampliamente reconocidas como el motor clave de desarrollo económico. Debido a este reconocimiento, el tema central que domina a las pymes ha sido los debates políticos en todo el mundo para estimular el crecimiento económico a través del desarrollo de la pyme (Liedholm et al., 1994; Robson et al., 2009; Abor y Quartey, 2010). Así, tanto los países desarrollados como los países en desarrollo se centran en las pymes porque se cree que las mismas aporten grandes beneficios económicos en términos de creación de empleo y generación de ingresos (Hallberg, 1999; Acs y Szerb, 2007; Kang y Heshmati, 2008),

#### *El problema: perfil del empresario familiar y gestión*

Como se ha indicado, las empresas familiares se han convertido en el Ecuador en un agente de vital importancia para el crecimiento de la actividad económica. Su elevada contribución al Producto Interno Bruto de aproximadamente el 51%, evidencia la magnitud del peso de estas empresas, no únicamente en la producción de bienes y servicios sino también en la generación de plazas de trabajo, la estabilidad social y la estabilidad monetaria de la economía.

---

<sup>1</sup> Empresa constituida en 1957, desde el año 2008 se convirtió en Corporación y está estructurada en cuatro áreas: comercial, industrial, inmobiliaria y responsabilidad social. En el área comercial cuenta con más de once líneas de negocio, las oficinas principales funcionan en la ciudad de Quito. Sus principales accionistas son la familia Wright, desde el 2010 es una compañía de capital abierto cuyas acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Quito. (fuente: Superintendencia de Compañías / Página web Corporación La Favorita)

<sup>2</sup> Empresa constituida en 1936, desde el año 2008 se convirtió en Corporación. Entre sus negocios se encuentran supermercados, centros comerciales, jugueterías, tiendas departamentales, ferreterías, franquicias, etc., las oficinas principales funcionan en la ciudad de Guayaquil. Sus dueños son la familia Czarninski (fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador)

De las cerca de 55130 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías, el 70% no sobrevive a una segunda generación. Una de las razones para esta tasa de mortalidad tan elevada es que el involucramiento de los hijos o herederos se constituye en un riesgo alto, causado muchas veces por las diferencias generacionales, actitudes, expectativas, entre otras causas. En ocasiones, puede existir una actitud de resistencia por parte uno de los miembros de la familia, en este caso podría ser un hijo o hija, a quien no le interesa entrar en un proceso de duro aprendizaje o contar con nuevas experiencias relacionadas a nuevos modos de trabajo. También puede haber una fuerte oposición a enfrentar riesgos inherentes a la operatividad de estas empresas. En otros casos, este rechazo puede originarse de una actitud ultraconservadora en la empresa, que no les permite enfrentar riesgos, como por ejemplo, el financiero.

En tal sentido, el perfil del empresario familiar puede ser considerado como un elemento clave para la supervivencia de las pymes familiares, puesto que mucho influyen los rasgos y personalidades en la generación de fricciones y conflictos en temas sucesorales. Por lo que hay que considerar el aspecto emocional involucrado y, en lo concreto, la orientación hacia adentro o hacia afuera, la actitud hacia el cambio, la aceptación condicional o incondicional por parte del fundador y de los posibles sucesores.

Analizar el perfil del empresario permitirá identificar los rasgos particulares que lo caracterizan. El perfil de los fundadores, sucesores y directivos en general, influye en varios aspectos de la empresa familiar, siendo un elemento que llega a determinar el fracaso o el éxito de la gestión. De ese perfil dependen muchas características de la empresa, tales como su tamaño, la estructura de la propiedad, la administración y las estrategias que se implementen, así como también se ve influenciado el enfoque que pueda tener la empresa hacia lo socialmente responsable o hacia lo ecológico ambiental.

Por lo tanto, una temática que se debe enfatizar en cuanto a las pymes familiares es el perfil del fundador de la empresa. Este juega un papel trascendental para definir las características de la misma, al punto en que la sostenibilidad futura del negocio dependerá casi exclusivamente de él, por la relación simbiótica que mantiene con la organización, a la cual imprime su sello personal en la imagen y en la gestión global. En pocas palabras, la empresa es el reflejo de la personalidad y el perfil del fundador, es su obra, su creación, su realización personal, el fruto de sus motivaciones.

Un aspecto que hay que detallar en cuanto al perfil es la actitud del fundador, que en líneas generales puede ser autocrática o democrática. La actitud autocrática es exigente para con sus familiares, al tiempo que pueden ser visionarios y controladores, llegando a actuar como poderosos y haciendo trascender esa dimensión de poder, protegiendo a quienes se sometan a su influencia y penalizando a quienes los desafíen. No aceptan ni perdonan críticas y exigen absoluta lealtad. Para estos perfiles, sus descendientes no gozan de su absoluta confianza, subestiman las capacidades de sus propios familiares, no delegan ni establecen niveles de dirección que escapen a su control. No incorporan especialistas o asesores externos, llegando a sobrevalorar sus propias experiencias. El temor y el miedo invaden a los demás que los rodean. Para muchos expertos, sin embargo, este es un perfil que se requiere durante la creación y primera etapa del desarrollo de una empresa familiar. Por otra parte, está el perfil democrático, el que quiere democratizar su mando. Este fundador se muestra complaciente y requiere muchas veces de la opinión de un grupo para sentirse seguro en la toma de decisiones.

También el liderazgo en la empresa está determinado por el perfil del fundador y sus herederos. Se considera el liderazgo como la capacidad de dirigir, de anticiparse a los problemas que pueden presentarse y encontrar soluciones eficaces. Es ese perfil el que estará en capacidad de mantener a la familia unida y sin mayores conflictos, porque fomenta lazos de comunicación y cohesión. Se pueden mencionar ciertos rasgos que definen el perfil de un líder: la capacidad de trabajar en equipo, la visión estratégica, la capacidad de comunicación y el autoaprendizaje.

A esto se añade otro elemento relacionado al perfil del empresario. La reputación del fundador es un factor crítico para el éxito y supervivencia de la empresa familiar. No solo es para la preservación de un buen nombre detrás de la empresa sino también para mantener una ventaja competitiva que contribuya a mejorar los resultados económicos. Entonces, existe una relación positiva entre la reputación familiar y el valor de la empresa, más que nada en cuanto al valor emocional de la misma, ya que opera una especie de proceso de transferencia desde la reputación del fundador al buen nombre de la empresa.

En tal sentido, Hirigoyen (2009) señala que la creación de valor en una empresa familiar no se reduce al valor accionario sino también a la creación de riqueza socioemocional - el valor afectivo que una familia toma de su posición en la participación accionaria y en la gestión de una empresa - la cual tiene un impacto considerable en la toma de decisiones estratégicas porque el deseo de su preservación por parte de la familia trasciende cualquier

consideración de instrumentación económica o eficiencia. A esto incorpora el concepto de Jaskiewicz & Pieper (2008) sobre rentabilidad emocional para el accionista de una empresa familiar, que toma en cuenta las ganancias emocionales (reputación, satisfacción personal, participación en la creación y realización de un proyecto, durabilidad de la empresa) y los costos emocionales (sacrificios personales, carga de la responsabilidad, conflictos trabajo/familia, estrés, presión, ambigüedad de roles, arrepentimiento). Todos estos aspectos involucran al grupo familiar, especialmente al fundador y a los posibles sucesores.

Bajo este contexto, se podría aseverar que en las empresas familiares nace un ávido deseo de emprender, crear, lograr las metas fijadas en forma continua y permanente, lo cual va configurando nuevos estilos de liderazgo. Aquellos que mantienen un liderazgo tradicional, basado en el típico perfil conservador, pueden ver este perfil reflejado en muchos aspectos de su empresa. Por ejemplo, se generan deficiencias en la formalidad, ausencia de una buena planificación o carencia de conocimientos y habilidades administrativas.

Grandclaude & Nobre (2013) revisaron los conceptos, enfoques y tendencias de la caracterización del empresario de las pymes familiares en Francia, encontrando una evolución del marco teórico y metodológico utilizado desde dos perspectivas que han dividido a los investigadores: el enfoque de los rasgos y el enfoque conductual. El primero, el enfoque ontológico, tiene su origen en la psicología y fue dominante desde 1950 a 1990, su objetivo es desarrollar el campo del espíritu empresarial generando conocimiento sobre lo que es el individuo emprendedor distinguiéndolo del no emprendedor. El segundo, el enfoque praxeológico, proviene de la interdisciplinariedad, se desarrolla a partir de 1990 con el propósito de observar lo que hace el emprendedor, sus comportamientos y procedimientos, en el proceso de crear una nueva organización.

En cuanto al enfoque ontológico, los autores señalan una etapa previa a 1990, en la cual las investigaciones abarcan la consideración tanto de rasgos de personalidad como de características, especificidades o peculiaridades que serían propias del empresario familiar a diferencia del no familiar. Tales como variables demográficas y socio-demográficas, de desarrollo profesional, motivacionales, de control, afectivas y emocionales, así como rasgos de personalidad. Mientras que la obra posterior a 1990 se basa en modelos más complejos, herramientas y conceptos metodológicos más precisos,

para vincular los rasgos y características del emprendedor con el rendimiento de la empresa.

En cuanto al enfoque praxeológico, Grandclaude & Nobre (2013) destacan dos focos de atención: “competitivo” y “conductual”. El primero se centra en las habilidades del gerente y en establecer la correlación habilidades del líder / desempeño. El segundo considera que las habilidades conducen naturalmente a la acción, al comportamiento del emprendedor, por ejemplo: tiempo dedicado a desarrollar relaciones, fomentar la participación de los empleados, resolución de problemas, búsqueda de capital, obtener soporte, diseñar productos y servicios, entre otros.

Era natural que ocurriera la evolución hacia una visión dinámica del fenómeno emprendedor mediante la convergencia de los enfoques ontológico y praxeológico dentro de una misma entidad: la habilidad. En tal sentido, Man, Lau y Chan (2002) definen las habilidades como características de alto nivel, que representan la capacidad del emprendedor para desempeñarse bien en su rol, abarcando rasgos de personalidad y conocimiento, influenciadas por experiencias del empresario, su formación, educación, entorno doméstico y otras variables demográficas. Son tres grupos de habilidades: individuales (motivación, experiencia, rasgos psicológicos, características personales del emprendedor); interpersonales (relaciones directas o indirectas mantenidas por el empresario con otras personas); organizativas (relacionadas con el entorno social, económico y político en que opera el emprendedor).

La edad ha sido un factor muy correlacionado al perfil del emprendedor familiar. Por ejemplo, Herranz & Valencia (2008) consideran que esta variable es de gran importancia en la creación de empresas familiares, encontrando algunos resultados de interés: los individuos con mayor edad tienden a reducir sus capacidades para identificar algunas oportunidades existentes; los individuos más jóvenes poseen conocimientos más actualizados; los más jóvenes asumen más riesgos debido a la menor carga psicológica y de tipo personal.

Algunos académicos identifican variables relacionadas con el entorno que influyen en la formación de emprendedores familiares, entre ellas: variables sociales (estatus social del emprendedor, educación, nivel de ingresos, experiencia laboral y ocupación); y variables demográficas (edad, género, estado civil) (López, Montilla & Briceño, 2007; Marín, 2010; Espíritu, 2011). La variable educación también está sustentada en estudios

realizados en América Latina (Kantis, 2002), que identifican la formación profesional como un factor contribuyente del éxito o fracaso de la empresa.

Otras discusiones académicas también se han dado con relación a una perspectiva de género, para analizar el perfil del emprendedor familiar, prestando atención especial a la presencia de la mujer, como fuerza catalizadora relevante en la creación y operación de una empresa familiar (Fuentes & Sánchez, M. 2010). Ese estudio detalla los rasgos psicosociales, estímulos y los principales obstáculos que encuentran las personas del género femenino al emprender un negocio. Los resultados indicaron una menor iniciativa emprendedora en las mujeres, cuyo temor al fracaso les impide asumir las riendas de un emprendimiento. Estudios como el de Díaz, Sánchez & Postigo (2007) muestran, en cambio, que el género no influye en el deseo de emprender un negocio, pero, sin embargo, existe una manifiesta superioridad de varones con intenciones serias de crear una empresa.

A lo anterior, se han añadido otros factores de segundo nivel referidos a las motivaciones personales y el por qué de la decisión de emprender. Estas motivaciones se analizan desde la perspectiva del mismo empresario, destacando factores tales como trabajar para uno mismo, la autorrealización personal y la priorización de la vida familiar. Un motivo que merece especial atención es la de obtener un reconocimiento social para el nuevo emprendedor y su familia. También, el dejar un legado familiar que se reconozca en la sociedad.

En esta línea de trabajo la literatura señala dos tipos generales de motivaciones personales para el acto emprendedor: por necesidad u oportunidad, en el marco de procesos cognitivos donde las personas evalúan entre comportamientos alternativos considerando cuál conducirá al resultado más deseable (Hisrich & Brush, 1986; Brockhaus & Horwitz 1986; Dubini, 1989; Herron & Robinson 1993). Entonces la motivación es un constructo que integra la expectativa, la autoeficacia y la viabilidad percibida.

Dentro de esta literatura, dichos factores de motivación han sido clasificados como factores *pull* y factores *push*. Los primeros denotan los deseos positivos de las personas por empezar un empendimiento (deseo por ser independiente, mayor control personal, mejorar el status social, ...); los segundos se refieren a impulsos por salir de una situación negativa (falta de empleo, inseguridad laboral, discriminación, insatisfacción salarial y

laboral, ...). En sí, ambos factores inciden en el deseo de una persona por ser emprendedor.

Llegados a este punto, considerando que la diversidad de las pymes familiares en cuanto a procedencia, estructura, organización y dirección, aunado a que los pocos estudios existentes en el Ecuador frecuentemente no amplían la visión de la empresa más allá de la segunda generación y tampoco abordan las motivaciones del fundador que, como se ha discutido, son determinantes en el posterior desarrollo y sostenibilidad del negocio. En este estudio, se parte de la profundización en un amplio marco teórico, implicando teorías sociales cognitivas, organizativas y de comportamiento, para proponer el problema en forma de una pregunta de investigación: ¿Cuáles son las motivaciones del empresario de la pyme familiar ecuatoriana que pueden configurar una tipología del acto emprendedor y su impacto en la gestión del negocio?

### ***Variables e Hipótesis***

Variable independiente: Tipología del empresario de la pyme familiar ecuatoriana.

Perfiles del empresario ecuatoriano clasificados según las motivaciones (factores *pull* y factores *push*) del comportamiento emprendedor.

Variable dependiente: Modelos de gestión de la pyme familiar ecuatoriana.

Estilos de dirección de la pyme familiar ecuatoriana según los factores de estrategia empresarial para la consecución de los objetivos de la organización.

Tales variables constituyen los enunciados básicos de la investigación:

Los empresarios de las pymes familiares se encuentran motivados por una combinación de factores de tipo positivas *pull* (deseo de logro, deseo de independencia, deseo de competencia...) y de tipo negativas *push* (necesidad económica, necesidad de empleo, insatisfacción laboral...).

Los modelos o estilos de gestión de las pymes familiares se encuentran definidos en función de diversos factores estratégicos propios del empresario (habilidades estratégicas para la gestión general de la empresa), los cuales contribuyen a la consecución de objetivos, en particular el rendimiento y crecimiento de la empresa.

A partir de todo lo cual se plantea la siguiente:

Hipótesis: La combinación de motivaciones *pull* y *push* da origen a varios perfiles del empresario de la pyme familiar ecuatoriana, los cuales se encuentran asociados con mayor probabilidad a específicas formas o modelos de gestión empresarial.

### ***Objetivos de la investigación***

Se intenta conocer la tipología del empresario ecuatoriano, en términos de las motivaciones detrás del acto emprendedor y de las variables ilustrativas que más los caracterizan, así como su impacto en la gestión de las pymes familiares, con el propósito fundamental de aportar al conocimiento de esta temática tan relevante para la economía nacional.

Estos aspectos fueron concretados en los siguientes objetivos de investigación:

*Objetivo 1:* Determinar los elementos teórico conceptuales que permiten definir las empresas familiares ecuatorianas, así como los atributos o variables más importantes que pueden integrar una tipología para los empresarios de las pymes familiares del Ecuador.

*Objetivo 2:* Establecer las principales características de contexto personal, familiar y profesional, así como, las motivaciones para el acto emprendedor, de los directivos de las pymes familiares del Ecuador.

*Objetivo 3:* Determinar los principales factores que forman parte de la gestión empresarial y consecución de objetivos de los directivos de las pymes familiares en Ecuador.

*Objetivo 4:* Relacionar la tipología del empresario ecuatoriano con los modelos de gestión de las pymes familiares.

La elección del enfoque de la investigación y de la metodología son esenciales para la consecución de los objetivos de la investigación. En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, es el cómo se organiza una actividad. Como medio de cognición, es la vía empleada para reflejar en el pensamiento el objeto de estudio. En el caso del método hipotético-deductivo, posibilita la reestructuración constante del sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación y, por tanto, se puede clasificar esencialmente como método para la construcción de conocimientos.

El enfoque metodológico hipotético-deductivo se gesta en la Viena de principios del siglo XX, donde se nuclea figuras como Rudolf Carnap, Herbert Feigl, Otto Neurath, Victor Kraft, Friedrich Waissmann, Kurt Gödel, Karl Hempel, Bertrand Russell y el mismo Albert Einstein, entre otros científicos, filósofos, lógicos y matemáticos de primera línea que reflexionan acerca de la ciencia, su estructura, y su función en el mundo. Un manifiesto marca su aparición pública como movimiento filosófico que pretende la hegemonía de su campo, titulado: “La concepción científica del mundo: el Círculo de Viena”.

Se trata de una exposición doctrinaria del movimiento epistemológico que se conoce como neo-positivismo o empirismo lógico, pues añadía a la firme creencia de que todo conocimiento entra por los sentidos - continuando el empirismo de Hume, Mill y Mach - la noción de que su estructuración tenía la impronta de la lógica matemática de Bertrand Russell. En este medio social, cultural, filosófico, cristaliza el hipotético-deductivismo de Karl Popper, quien encuentra en el rigor que lleva a someter a prueba una teoría científica el signo distintivo de la ciencia, aquello que la separa de lo que no lo es, es decir, los enunciados de la ciencia deben ser verificables por la experiencia, por los sentidos (Popper,1972). En esta tradición filosófica se considera que sólo existe ciencia si es posible teorizar, es decir, establecer sistemas lógicos que puedan ser contrastados por la evidencia empírica; dejando de lado la posibilidad de adquirir conocimiento exclusivamente a través de la observación.

En el enfoque metodológico hipotético-deductivo, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. Incluso, cuando de la hipótesis se llega a predicciones empíricas contradictorias, las conclusiones que se derivan son también importantes, pues ello demuestra la inconsistencia lógica de la hipótesis de partida y se hace necesario reformularla.

En el presente trabajo se adopta un enfoque cuantitativo, hipotético- deductivo, bajo el cual - tras la revisión del estado del arte sobre la temática estudiada- permita establecer teorías y preguntas iniciales, de las cuales se deriven hipótesis de investigación cuyas consecuencias lógicas son sometidas a corroboración empírica, mediante un exhaustivo proceso de recolección de datos y análisis estadístico. Se utilizarán como técnicas de recolección de datos: la encuesta y el análisis de información secundaria. El alcance del estudio es correlacional, por lo que se pretende medir el grado de relación que exista entre las variables

estudiadas, en un contexto determinado, describiendo primero las variables incluidas, para luego establecer sus relaciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En primer lugar, es descriptivo de las variables individuales (en este caso la tipología del empresario familiar ecuatoriano y los modelos de gestión de las pymes), pero luego van más allá estableciendo tendencias, relaciones o conexiones.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo de investigación representa un conjunto de procesos, siendo secuencial y probatorio. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa el estado del conocimiento de la problemática y se construye una perspectiva teórica. Las preguntas derivan en hipótesis - la respuesta tentativa al problema planteado - para cuya comprobación se desarrolla un diseño, un plan metodológico que permita medir las variables en un contexto dado y, finalmente, el procesamiento de las mediciones obtenidas lleva a una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. Con otras palabras, desde el punto de vista cuantitativo, el problema está claramente dirigido a delimitar y entender qué factores o variables específicas influyen en un determinado resultado (análisis de causa – efecto).

Al respecto, Quintana (2006: 48) precisa el tipo de intencionalidad y el tipo de realidad que pretende abordar el enfoque cuantitativo, el cual se centra “... en la explicación y la predicción de una realidad considerada en sus aspectos más universales y vista desde una perspectiva externa (objetiva)...”, en una lógica que subraya el razonamiento deductivo y la contrastación de hipótesis. En el caso de las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo parte de que el mundo social es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social.

La empresa familiar ecuatoriana ha sido poco estudiada y una de las limitaciones confrontadas en este trabajo fue la falta de información tanto cuantitativa como cualitativa, siendo la razón por la cual el procedimiento de recolección de datos fue una constante preocupación para que se llevara de manera totalmente rigurosa. Partiendo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, se procedió a una primera selección de las empresas consideradas pymes para luego filtrar aquellas que tuvieran 40 años o más de fundadas, como garantía de que hubiera ocurrido al menos un traspaso generacional. De esta población se sacó una muestra aleatoria simple de 1.000 empresas, a las cuales se les enviaron por correo electrónico dos instrumentos: encuesta 1 (tipología del empresario) y encuesta 2 (modelo de gestión). Para el

tratamiento de los datos se usó estadística descriptiva, análisis de componentes principales y análisis de correlación.

Finalmente, la organización presentación del trabajo consiste en dos partes, con un total de cuatro capítulos. La primera parte: “El perfil del empresario y modelos de gestión en la literatura de la empresa familiar”, que constituye el estado de la cuestión, contempla en el capítulo I, la conceptualización de la gestión en la empresa familiar, mediante una aproximación multidimensional y consideraciones generales de los modelos de gestión con énfasis en las pymes. Y, en el capítulo II, se aborda la caracterización del empresario familiar atendiendo a diversos conceptos, enfoques y tendencias, así como a un análisis más específico enfocado en las motivaciones del acto emprendedor.

La segunda parte: “Perfil del empresario y su impacto en la gestión de la pyme familiar: Evaluación empírica”, que constituye la investigación de campo realizada en el presente trabajo, contempla en el capítulo III, la explicación detallada de la ruta metodológica seleccionada, el diseño de la investigación bajo una lógica hipotético-deductiva y el trabajo de campo realizado, describiendo especialmente la estrategia seguida para la recolección de datos, la técnica de investigación y el tratamiento estadístico de los datos. Y, en el capítulo IV, la descripción y contrastación de los resultados encontrados. Y, en el capítulo IV, la descripción de los perfiles del empresario familiar y de los modelos de gestión de las pymes, así como la correlación encontrada entre ambas variables.

## **PRIMERA PARTE: EL PERFIL DEL EMPRESARIO Y MODELOS DE GESTIÓN EN LA LITERATURA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La primera parte de la investigación se divide en dos capítulos: en el Capítulo I se aborda la conceptualización de la gestión en la empresa familiar. Para ello se explica, en primer lugar, la consideración del carácter multidimensional de este tipo de negocios y se detallan las diferencias con respecto a las empresas no familiares. En un segundo momento, la atención se centra en las características de gestión con énfasis en las pequeñas y medianas empresas familiares (pymes).

En el Capítulo II se estudia la caracterización del empresario familiar, en la primera parte, mediante el análisis de los diferentes conceptos, enfoques y tendencias encontradas en la literatura y, en la segunda parte, un análisis más específico centrado en las motivaciones que se encuentran detrás del acto emprendedor.

# **CAPÍTULO I:**

## **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Este capítulo tiene como propósito proveer una explicación sobre la multidimensionalidad teórica del fenómeno de la empresa familiar. Varios cuerpos teóricos básicos serán movilizados: modelo del negocio familiar, modelo conductual, teoría del arrepentimiento, teoría de recursos y capacidades, para una explicación coherente y empírica de las características determinantes de las empresas familiares, sus diferencias con respecto a las no familiares, así como sus efectos en las prácticas de gestión.

## **Sección I: Empresa familiar: Una definición multidimensional**

### ***1. Diversidad de enfoques de definición***

El estudio de este tipo de organizaciones ha generado interés por parte de los investigadores ya que es considerado un campo único dentro de la administración (Dieguez, 2010), por lo que en los últimos años el número de publicaciones en la temática ha aumentado (Benavides, Chrisman, 2013). Muchos de los estudios de la empresa familiar son tratados desde diferentes áreas de la administración y ciencias sociales, tales como la psicología, administración de empresas y economía, entre las más importantes, con el fin de esclarecer las interrogantes surgidas a través de la integración de teorías de diferentes disciplinas (Brito, 2012). Sin embargo, persiste todavía una falta de consenso en la definición de empresa familiar (Getz & Petersen, 2005; Miller, Steier & Le Breton-Miller (2003), Benavides, Guzman & Quintana, 2011). Autores fundamentales como Sharma, Chrisman & Chua (1996) establecieron 34 definiciones de empresa familiar a través de una revisión literaria, cuyo elemento básico es que se trata de una organización en donde el control y la administración está regida por “la familia”.

Posteriormente, los mismos autores (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), a partir de una revisión de más de 250 artículos sobre empresas familiares, elaboran una lista de 21 definiciones que tocan el grado o la naturaleza de la participación familiar en el negocio. Algunas definiciones requieren solo el control de la propiedad o la gestión familiar, mientras que otras requieren ambas propiedad y administración, por lo tanto, incluyen alguna de las siguientes tres combinaciones:

- Propiedad familiar y administración familiar;
- Propiedad familiar pero no administrada por la familia;
- Administrada por la familia, pero no de propiedad familiar.

Todas las definiciones consideran que la combinación (A) es una empresa familiar, pero existe desacuerdo, sin embargo, en las otras dos combinaciones, aunque la mayoría de los autores parecen preferir la combinación (B) sobre la (C). Adicionalmente, aquellas definiciones que implican, explícita o implícitamente, la propiedad familiar, difieren con respecto a los patrones aceptables de control de la propiedad. La lista de propietarios que controlan el negocio incluye:

un individuo; dos personas, sin relación de sangre o matrimonio; dos personas, relacionadas por consanguinidad o matrimonio; una familia nuclear; más de una familia nuclear; una familia extendida; más de una familia extendida; el público.

Las definiciones que se basan en la propiedad de la familia consideran por unanimidad la propiedad por una familia nuclear como un patrón de propiedad calificado, pero no están de acuerdo, sin embargo, acerca de todos los demás, especialmente el último, propiedad pública. Todo lo cual permite concluir que parece haber un acuerdo total en que una empresa de propiedad y gestión por una familia nuclear es una empresa familiar, pero al desviarnos de esa combinación particular del patrón de propiedad y participación en la administración, los investigadores sostienen opiniones diferentes.

Con otras palabras, si una empresa familiar es una cuestión de comportamiento de las personas que poseen y / o gobiernan y / o administran la empresa, entonces deben comportarse como lo hacen para cumplir un propósito, y ese propósito es dar forma y perseguir la visión de una o de las pocas familias que controlan la coalición dominante en la empresa:

*The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.*  
(Chua et al.,1999: 25).

Resulta evidente que en la literatura se encuentran múltiples definiciones de empresa familiar, cuyos criterios o dimensiones consideradas pueden resumirse en las siguientes:

el control del capital por la familia, el papel de la familia en la gestión, el estrecho vínculo entre la familia y la compañía. Propiedad, gestión e implicación de la familia, junto a la posibilidad de sucesión familiar.

En tal sentido, los criterios propuestos por Ponza (2007) reúnen las empresas familiares en una definición común:

- posesión de un mínimo del 15% de capital por al menos dos miembros de una misma familia o grupo de familias;
- influencia decisiva en la estrategia del negocio realizado como parte de la gestión, siendo directores, juntas o accionistas activos, o contribuyendo para definir la cultura corporativa;
- importancia atribuida a las relaciones entre los miembros de la familia;
  
- deseo o posibilidad de una transmisión a las generaciones siguientes.

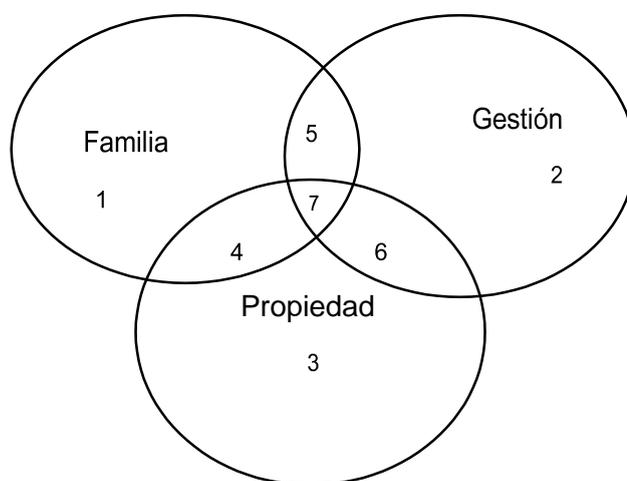
No obstante, esta definición debe completarse o ampliarse para considerar las múltiples condiciones reales que van surgiendo en el desarrollo de una empresa familiar, ya que existen casos, por ejemplo, de empresas donde la familia controla la propiedad por su grado de participación accionaria o por la ocupación de posiciones estratégicas, pero donde está en minoría accionaria, y también empresas donde los directores no pertenecen a la familia fundadora sino a una familia de accionistas que integran a los hijos o parientes próximos en posiciones de gestión para la defensa de sus intereses. Astrachan et al. (2002), Habbershon & Williams (1999) observan que la forma organizativa de las empresas familiares no solo es variada sino gobernada por un continuo que evoluciona y cambia según el futuro de la familia, la propiedad y los negocios.

Al respecto, Hirigoyen (2009) sitúa las especificidades de las empresas familiares en el hecho de que combinan un negocio y una familia, dos universos que incluyen necesidades, objetivos, vida y creencias propias, resumidas en el reino de la afectividad

(la familia) y en el de la racionalidad (el negocio). El proceso de decisión en la empresa familiar necesita, al mismo tiempo, de la familia y de los procesos de la empresa; de modo que las decisiones más importantes encuentran su significado a veces en el sistema familiar a veces en el sistema empresarial. Sin embargo, la visión de estos dos subsistemas no debe perder de vista que el negocio familiar tiene una triple realidad: la familia, la gestión y la propiedad, cada uno con diferentes intereses dados sus orígenes, sus roles y la relación especial que mantienen con la compañía, siendo una fuente de tensión que conduce sobre todo a conflictos y costos de agencia.

Se trata del modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri & Davis (1992), el cual se basa en la consideración de la empresa familiar como un sistema que consta de tres subsistemas en interacción: familia, gestión y propiedad (participación accionaria). Los tres grupos de actores influyen en la empresa y se interrelacionan para un desarrollo organizativo, profesional y familiar, pero de forma particular en cada uno de ellos, por lo que el modelo permite caracterizar distintos tipos de empresas familiares, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, cómo se superpongan o se alejen.

**Figura 1.1 - Modelo del negocio familiar**



Fuente: Tagiuri & Davis (1992).

El modelo identifica siete grupos de personas, con características particulares en su relación con la empresa:

- 1) Punto de vista puramente familiar,
- 2) Punto de vista estrictamente administrativo,
- 3) Accionistas no familiares ni miembros del equipo de gestión (ejemplo: inversores externos o públicos),
- 4) Miembro de la familia que no está en la compañía pero que es un accionista,
- 5) Sucesor de la próxima generación o hijastros activos en la empresa,
- 6) Gerentes externos a la familia devenidos en accionistas,
- 7) Conjunto de puntos de vista de los accionistas, de miembros de la familia y gerente de la empresa.

Cada subsistema requiere su mecanismo de gobierno propio: consejo familiar para la familia, consejo de administración, junta de accionistas para la propiedad. Cada zona de interacción debe ser administrada y se expande porque cada subsistema es dinámico y evoluciona en el tiempo, siendo el proceso de la sucesión una de las causas de esta expansión. Cada intersección se traduce o no en lograr un equilibrio identidad-estructura, por lo cual estructuralmente la empresa familiar viene a ser un lugar de conflicto y de no alineamiento de intereses, la familia misma no puede ser considerada como un grupo homogéneo con intereses convergentes.

En una investigación más reciente, Radu & Lagueste (2014) se proponen actualizar la conceptualización sobre la empresa familiar y sus características específicas, a partir de un estudio cualitativo entre 75 expertos en esta temática en Francia (líderes, ejecutivos, profesionales, consultores, miembros de cámaras de comercio, oficinas especializadas en este tema e investigadores). Aplicando el método Delphi y la escala de Likert<sup>3</sup> a

---

<sup>3</sup> Rensis Likert estadounidense creó en 1932 la escala para medir de forma más efectiva las actitudes de las personas. . Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso

través de un cuestionario hicieron dos preguntas abiertas: ¿Cuál es su definición de la empresa familiar? y ¿Cuál es el grado de importancia de los criterios usados en cada definición? Entre los criterios que obtuvieron las mayores puntuaciones (de 28 a 58 puntos) se citan de manera textual:

**Tabla 1.1 Clasificación de criterios que definen una empresa familiar**

Una empresa cuyo control del gobierno está en una familia
Una empresa donde una familia tiene la participación mayoritaria en la propiedad
Una empresa donde la familia propietaria tiene como objetivo mantener la propiedad
Una empresa cuyo capital está controlado por varias generaciones (al menos dos) miembros de la familia fundadora
Una empresa en la que los miembros de una misma familia tienen intereses comunes
Una empresa desarrollada por una familia
Una empresa dirigida por los descendientes del fundador
Una empresa cuya gestión está asegurada por varias generaciones (al menos dos) por miembros de la familia fundadora
La voluntad de transferir el negocio y los conocimientos de generación en generación
Una empresa donde la gestión está asegurada por los miembros de la familia
Una empresa creada por los mismos miembros de la familia

Fuente: Radu & Lagueste (2014)

---

más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem, reactivo o pregunta)

Analizando los resultados de los criterios mejor ponderados, los autores determinaron que todos los entrevistados concordaron en que la propiedad del capital es el elemento clave para definir una empresa como familiar, el capital debe ser mayoritariamente de la familia, lo que le da el dominio del gobierno corporativo. Además de esto, los expertos hicieron especial mención en la importancia del concepto de continuidad de la empresa familiar, agregando que es esencial que el capital permanezca al menos dos generaciones en manos de los miembros de la familia fundadora, porque de esa forma se integran los elementos que componen una empresa familiar hacia un largo plazo. El propósito de la familia propietaria de la empresa se destaca explícitamente en consolidar y perpetuar el negocio.

Otro elemento tiene que ver con la definición de los criterios que se refieren a la voluntad de transferir el negocio y la experiencia al miembro de la familia que suceda al fundador, los expertos consultados indicaron que tener la intención de transmitir la empresa es esencial para definirla como familiar. Adicionalmente, definieron también la empresa familiar a través de la gestión proporcionada por miembros de la familia. Por el contrario, la definición de los elementos dentro de una visión paternalista y conservadora de la empresa familiar no atrajo la atención de los expertos encuestados. Aunque inicialmente la literatura sobre las empresas familiares era más bien teórica, con el tiempo las investigaciones empíricas cualitativas (estudios de casos) se hicieron más usuales, como también las investigaciones cuantitativas. Estas últimas, al principio consistían en estudios descriptivos de las características de los administradores de las empresas familiares, pero luego fueron sofisticándose en un esfuerzo por responder preguntas de tipo causal (Evert, Martin, McLeod, & Payne, 2016). En este sentido, por ejemplo, frecuentemente se ha intentado descubrir las características únicas de las empresas que afectan su desempeño financiero, encontrando resultados mixtos (Wagner, Block, Miller, Schwens, & Xi, 2015).

Si bien las investigaciones en torno a las empresas familiares han evidenciado un sostenido crecimiento con alto impacto social (Evert et al., 2016), aún quedan oportunidades de investigación. En Short, Sharma, Lumpking, & Pearson (2016) se

identifican algunas: filantropía, problemas de agencia, y crecimiento en las empresas familiares. Por ejemplo, Eddleston, Kellermanns, Floyd, Crittenden & Crittenden (2013) ponen en evidencia la falta de inversión de las empresas familiares, comparado con sus pares no-familiares, y como esto es compensado con planeación estratégica y planeación de sucesiones, así como las consecuencias en el crecimiento de los negocios familiares.

## ***2. Formas de propiedad de la empresa familiar***

En este apartado se pretende detallar las características que permiten diferenciar a las empresas familiares, partiendo en líneas generales de los mismos criterios definatorios discutidos anteriormente, pero ampliando a otros aspectos más específicos que se generan de esas particularidades. Por ejemplo, Poza & Daugherty (2014) consideran que aunque el fundador y su cónyuge (emprendimientos de pareja) hayan trabajado en las primeras etapas de creación del negocio, la transición real de una empresa a empresa familiar ocurre cuando los hijos se unen al negocio como empleados, aunque es muy posible que se siga auto identificando a la empresa como un negocio emprendedor para evitar en el mercado la percepción de nepotismo y falta de profesionalismo, a menudo atribuido a las empresas familiares. Pero una vez que los miembros de la próxima generación se unen a las filas de empleados y / o accionistas, la naturaleza de la empresa cambia, al igual que sus desafíos, sus características y su perfil competitivo único. Las siguientes características definirían la esencia del carácter distintivo de las empresas familiares:

- a. La presencia de la familia, la superposición de la misma, la administración de la propiedad con sus propensiones de suma cero (ganar-perder) que, ante la falta de crecimiento de la empresa, hacen que las empresas familiares sean particularmente vulnerables durante la sucesión.
- b. Las fuentes únicas de ventaja competitiva (como un horizonte de inversión a largo plazo) derivado de la interacción de la familia, la gestión y la propiedad, especialmente cuando la unidad familiar es alta.

- c. El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (el objetivo es la continuidad del negocio de generación en generación).
- d. La influencia estratégica de los objetivos y valores familiares no económicos.
- e. Además de los objetivos no económicos y no financieros que influyen en las empresas familiares, factores como buena reputación, participación comunitaria, administración del legado, valor de marca, calidad del producto / servicio, responsabilidad social, gestión ética y preservación del trabajo para empleados familiares y no familiares por igual, son prioridades para muchas familias emprendedoras.

Schuman, Stutz, & Ward (2010), coinciden en algunas de esas ventajas competitivas, como un horizonte de tiempo más largo que la mayoría de las empresas no familiares, una mayor coherencia en el liderazgo debido a que el mando se entrega de una generación a otra, y una fuerte y solidaria cultura enraizada en las tradiciones y valores de la familia. Pero reconocen que tales factores por sí mismos no describen cómo se logra el éxito a largo plazo, indicando que una de las razones fundamentales por las que las empresas familiares son exitosas es por su capacidad para enfrentar y gestionar las contradicciones que regularmente se les presentan, por ejemplo, la paradoja del crecimiento y la liquidez.

¿Cómo desarrollan las empresas familiares esta capacidad? ¿Por qué surge este fenómeno en las empresas familiares en particular? Porque, aunque la familia y la empresa se necesitan mutuamente para lograr el éxito y la realización a largo plazo, representan puntos de vista inherentemente divergentes, por lo cual al enfrentan problemas, normalmente surgen dos perspectivas que parecen estar en conflicto: la de la familia y la del negocio, pero que, tras una consideración más detenida, no son mutuamente excluyentes, sino que se apoyan mutuamente. Por lo tanto, una empresa familiar, una familia y su negocio, es la "máxima paradoja".

De acuerdo con estos autores, la capacidad para manejar paradojas se basa en cuatro factores fundamentales:

- f. El reconocimiento de que no todos los problemas deben tratarse de la misma manera: algunos son claros para resolver, otros son paradojas para manejar.
- g. La apreciación y aceptación de la ambigüedad y la incertidumbre inherentes a la paradoja: se debe resistir el apuro por resolver la situación.
- h. La aceptación, incluso apreciación, de la tensión inherente en los dos lados aparentemente opuestos de la paradoja; la cual contiene energía útil que puede aprovecharse para unir a la familia e impulsar el éxito empresarial a largo plazo.
- i. Finalmente, las personas deben desarrollar las habilidades necesarias para manejar las paradojas con éxito.

Por su parte, Hirigoyen & Labaki (2012) señalan que otra característica fundamental de las empresas familiares es la tendencia socio – emocional que muchas veces aplica el propietario en la toma de decisiones, dado los atributos bivalentes de los sistemas familiares y empresariales. No obstante, destacan la escasa atención prestada al estudio de las emociones de los propietarios – gerentes con respecto a la toma de decisiones, particularmente el arrepentimiento, como emoción negativa prototípica relacionada con la decisión, como el pesar experimentado después de hacer una elección, siendo un tema fundamental para caracterizar a las empresas familiares. A partir del modelo conductual desarrollado por Loewenstein & Lerner (2003) y las ideas de la Teoría del arrepentimiento (Bell, 1982, 1983; Loomes & Sugden, 1982), sugieren dos formas diferentes en que las emociones entran en la toma de decisiones en el negocio familiar: a través de la influencia del arrepentimiento esperado y por la influencia del remordimiento experimentado por el propietario-gerente en el momento de la decisión. Con base en la suposición común de que el propietario-gerente es altruista hacia la familia, consideran que los resultados esperados se refieren a la maximización del valor emocional y financiero.

Basados en estas caracterizaciones, los autores desarrollan un modelo conceptual con las siguientes proposiciones sobre el papel del arrepentimiento del propietario-gerente en la toma de decisiones, desde las cuales se desprenderán elecciones alternativas:

- a) En el negocio familiar, la magnitud del arrepentimiento esperado influirá en la decisión del propietario-gerente.

Las alternativas de decisión están referidas a: el arrepentimiento esperado basado en la familia y el arrepentimiento esperado basado en el negocio.

- b) En el negocio familiar, el propietario-gerente toma la decisión que probablemente espera la familia para la maximización esperada del valor.

Las alternativas de decisión están referidas a: la maximización del valor emocional y la maximización del valor financiero.

- c) En el negocio familiar, el valor de maximización esperado influirá en la magnitud del arrepentimiento esperado.

Las alternativas de decisión están referidas a: el arrepentimiento esperado basado en el negocio y el arrepentimiento esperado basado en la familia.

- d) En el negocio familiar, la magnitud del arrepentimiento inmediato tendrá un impacto directo en la decisión del propietario-gerente.

Las alternativas de decisión están referidas a: el arrepentimiento inmediato basado en la familia y el arrepentimiento inmediato basado en el negocio.

- e) En el negocio familiar, la magnitud del arrepentimiento inmediato alterará las expectativas del propietario-gerente de la probabilidad de maximizar el valor.

Las alternativas de decisión están referidas a: el arrepentimiento inmediato basado en la familia con respecto a la maximización del valor emocional y el arrepentimiento inmediato basado en el negocio con respecto a la maximización del valor financiero.

- f) En el negocio familiar, la magnitud del arrepentimiento inmediato alterará las percepciones del propietario-gerente sobre la magnitud del arrepentimiento esperado.

Las alternativas de decisión están referidas a: el arrepentimiento inmediato basado en el negocio con respecto al pesar esperado basado en el negocio y el arrepentimiento inmediato basado en la familia con respecto al pesar esperado basado en la familia.

Resaltan dos conclusiones del estudio. Primero, puesto que las relaciones familiares tienden a debilitarse a partir de la segunda generación en los negocios, la aplicación del modelo en etapas posteriores podría ser fundamental para delinear una matriz que describa el tipo de arrepentimiento predominante de los miembros de la familia de acuerdo con el valor esperado en las empresas familiares. La elección hecha por el propietario, teniendo en cuenta el factor de arrepentimiento, puede diferir dependiendo de las características de las partes interesadas de la familia. La función de utilidad total del negocio familiar (maximización del valor total) abarca la maximización del valor emocional y el valor financiero, de modo que, dependiendo de los intereses de las partes a lo largo del tiempo, el propietario-gerente puede verse impulsado a buscar predominantemente maximizar un tipo de valor en detrimento de otro tipo de valor, dado el peso que los accionistas de la familia dan a cada valor.

En segundo lugar, el propietario-administrador puede beneficiarse del uso de mecanismos de gobernanza adecuados para lograr el arbitraje óptimo entre arrepentimiento basado en la familia y arrepentimiento basado en el negocio, contribuyendo a la maximización del valor total. Tales mecanismos formales (contractuales) e informales (relacionales) podrían ayudar a prevenir (o al menos limitar) decisiones estratégicas que resulten en el arrepentimiento del propietario-gerente, destacando la inconveniencia de enfocarse principalmente por uno de los lados, el negocio o la familia, ya que ello obstaculiza la maximización del valor esperado.

Miller & Le Breton-Miller (2005) llevaron a cabo un influyente flujo de investigación sobre las características de las empresas familiares con un enfoque conveniente para una explicación coherente y empírica de las características determinantes de las empresas familiares, destacando cuatro factores clave que figuran en las empresas familiares de mayor trayectoria y mejor desempeño: Continuidad, Comunidad, Conexión y Comando (las cuatro Cs de las empresas familiares).

A continuación, un resumen de cada una:

**Continuidad:** las empresas familiares que trascienden en el tiempo se comprometen a largo plazo con la finalidad de hacer algo importante y continuamente bien. Como consecuencia de esto, los miembros se unen para alcanzar objetivos comunes de “salud corporativa” que permitan la continuidad de la empresa e invierten en las competencias necesarias para lograr el cumplimiento de la misión y visión compartida. En lugar de actuar cada uno por separado, ejercen una cuidadosa administración sobre los recursos de la empresa, estimulan el aprendizaje, crecimiento profesional y la permanencia de los mejores elementos y evitan los cambios a corto plazo.

**Comunidad:** las empresas familiares están en capacidad de construir equipos cohesivos similares a un clan, basado en los valores sólidos que los miembros de la familia pueden transmitir a los colaboradores, en este sentido incluso, es posible que los miembros familiares apliquen una figura de “adopción” de los empleados para obtener a cambio fidelidad, iniciativa, lealtad y colaboración efectiva, en lugar de utilizar reglas o incentivos financieros para influir en el comportamiento.

**Conexión:** las empresas familiares cuidan las relaciones beneficiosas con sus grupos de interés (socios comerciales, clientes, proveedores, sociedad, gobierno incluso) de manera duradera, abierta y mutua, inclusive cuando las demandas impuestas por estas relaciones exceden en gran medida el lapso de tiempo, el alcance y el potencial de transacciones episódicas de mercado o contractuales.

**Comando:** los líderes de la empresa familiar deben ser capaces de actuar con independencia, rapidez y de originalidad, a menudo para renovar o adaptar la empresa al entorno. Trabajan típicamente con un equipo superior autorizado cuyos miembros, en muchas firmas no son familiares, están libres de restricciones del accionista y así pueden tomar decisiones rápidas.

### ***3. Diferencias entre empresas familiares y no familiares***

Debarliev (2015) señala que uno de los problemas asociados con la investigación de la empresa familiar es la inconsistencia, relacionada en comparación con las empresas no familiares, pues se utiliza el mismo enfoque metodológico para estudiarlas, lo que influye en los resultados generales a la hora de definir una auténtica empresa familiar. Esto se da en todos los países, por lo que existen discrepancias ya que muy a menudo las empresas se cuentan como empresas familiares basándose en la percepción individual del fundador. Sin embargo, las empresas familiares se comportan y actúan de forma diferente cuando se opera en países con diferentes entornos institucionales (Steier, 2009). En la mayoría de los países ex yugoslavos la definición de empresa familiar se alcanza a la ley que define los principales tipos de negocio en relación con el tamaño, estando la empresa familiar en el grupo de las pequeñas, medianas y micro empresas.

Realizó un estudio sobre las características y diferencias de las empresas familiares y no familiares en diferentes países en desarrollo ex socialistas de Europa, señala que la investigación empírica indica que las diferencias de empresas familiares y no familiares se manifiestan en ciertos aspectos del trabajo, tales como: las percepciones de ambiente externo e interno, la orientación estratégica, la visión y la cultura de la organización, la competitividad, la gestión del recurso humano, las formas de financiación, etc.

Para comprobar su estudio se basó en analizar una muestra de 300 empresas de diferentes industrias de la República de Macedonia, los datos fueron procesados y analizados utilizando el análisis de regresión jerárquica para observar aspectos como: el crecimiento (fases de crecimiento de las empresas familiares), tipos de estrategias que aplican, como ejecutan estas estrategias (restricciones internas), el medio ambiente externo (limitaciones del entorno), aspectos relacionados con la planificación y el rendimiento, etc.

Su investigación concluyó que la empresa familiar se diferencia de la no familiar en primer lugar por el número de empleados. Esto de acuerdo con la dirección de algunas

discusiones y conclusiones en la literatura relevante sobre el tema. Por otro lado, los gerentes de agencia en las empresas familiares, actúan sobre su propio interés en la búsqueda de la realización personal a expensas de obtener beneficios para la empresa, por lo que se podría afirmar que la profesionalización en las empresas familiares es mejor gestionada, sin embargo los propietarios de muchas de ellas, tienen un nivel de educación más bajo, en comparación a los propietarios de negocios no familiares.

La empresa familiar tiene un mayor lapso de existencia en comparación con los negocios no familiares, esto debido a la naturaleza transgeneracional. De acuerdo con esta investigación, las empresas familiares están más concentradas en el sector de la producción. Las estrategias competitivas no proporcionan contribución significativa, es decir que las empresas familiares no poseen una cultura de planificación estratégica para la toma de decisiones. Las empresas que utilizan las estrategias de desarrollo del mercado tienen un 43,2% de probabilidades de ser empresas no familiares, mientras que las empresas que aplican estrategias de modernización, tienen 2,5 veces mayores probabilidades de ser una empresa familiar, en este contexto la empresa familiar suele utilizar la estrategia de modernización mucho más que la estrategia de desarrollo del mercado.

Los resultados proporcionados en el análisis indican que ciertamente hay diferencias entre las empresas familiares y no familiares en los países en desarrollo. Esta discusión y análisis abre la puerta a nuevas investigaciones para elevar más preguntas relacionadas con la empresa familiar que aún siguen sin respuesta, tales como diferentes aspectos relacionados con el rendimiento de la empresa familiar frente a actividades distintas de la no familiar dentro de los países en desarrollo, especialmente aquellos que experimentan transiciones en su sistema económico.

En Latinoamérica, el concepto de “empresa familiar” tiene distintas definiciones. Una empresa familiar está definida como una compañía en la que un grupo de ejecutivos o su directorio está dominado por una o más familias. La mayoría de las empresas son de capital privado, sin embargo en algunas ocasiones pueden llegar a tener acciones, pero no más del 30 por ciento en el mercado de valores.

Castillo (2016) hace énfasis en una distinción entre las empresas familiares y las no familiares con base en las particularidades de la propiedad y del funcionamiento de la misma. Menciona que tampoco se puede englobar el concepto como un modelo único, ya que el concepto mismo de empresa no es estático. Como el entorno económico en el cual se desenvuelven, las relaciones familiares también cambian y tales relaciones condicionan el tipo de empresa en cada momento. Su desempeño, por ende, depende también de la estructura social, institucional y económica en la que ésta realiza sus actividades y evolucionan como toda organización dinámica.

Por otra parte, Westhead (1998) establece dos elementos de comparación entre empresas familiares y no familiares. El primero, se refiere a la longevidad de las empresas. Para el autor, las que no poseen una estructura familiar tienden a permanecer más tiempo que las familiares, debido a que un gran porcentaje de los negocios familiares fracasan en la segunda generación. El segundo elemento es el tamaño de la empresa. Una empresa familiar tiende a rechazar fuentes externas de financiamiento o a democratizar su capital social, trayendo como consecuencia que una limitación en sus ventas y en la generación de nuevas plazas de trabajo, dada la reducida inversión.

Otro concepto de empresa familiar incluye varios elementos tales como: los vínculos familiares, la propiedad, la dirección y el control, el número de integrantes de la familia que forman parte del Consejo Familiar y finalmente, la sucesión. Con respecto al grado de propiedad de la empresa, para establecer si es específicamente familiar o no, Handler (1989) considera que el nivel de implicación de la familia en la firma y la disponibilidad de otras generaciones de la misma familia a participar en la sucesión de la empresa podrían cambiar de acuerdo a su organización, tamaño y conflictos familiares internos. Por tanto podría ser prematuro definirla como familiar.

También se considera que la aversión al riesgo es otra de las diferencias que tienen las empresas familiares comparadas con las no familiares. Como se mencionó anteriormente, esa actitud sobre conservadora restringe las inversiones y se vuelven menos productivas. La escasez de recursos tanto financieros como físicos, dada esa aversión al riesgo fruto de

un espíritu muy conservador, restringe el crecimiento potencial de las empresas familiares, obteniendo así bajos rendimientos (Chandler, 1990).

Otra marcada diferencia entre las empresas familiares y no familiares es la continuidad. En las familiares, todo dependerá, en lo posterior, del éxito que tenga el proceso de sucesión. En pocas palabras, su supervivencia estará condicionada por ese proceso (Castillo, 2016).

Finalmente, otra forma de establecer si una empresa es familiar o no, es considerarla familiar cuando una mayoría de los accionistas pertenece a una sola familia, aunque la organización sea gestionada por personas ajenas a la familia, pero donde la familia tiene la potestad de designar a un miembro de ese núcleo familiar o a un tercero en la gerencia de la empresa (Colli y Rose, 2008).

## **Sección II: Empresas familiares y Modelos de gestión.**

### ***1. Gestión de las empresas familiares***

Hace casi 40 años, para analizar a las empresas se las categorizaba de acuerdo a unas ciertas dimensiones, como el tamaño, el sector de actividad, su forma jurídica, entre otros aspectos, pero sin tomar en cuenta si su estructura era familiar o no. Más adelante los investigadores de la rama tomaron en cuenta que la mayoría de las empresas tenían una dimensión común entre ellas, una estructura de propiedad familiar, es entonces cuando se inicia el estudio de las características específicas de la gestión y administración de las mismas (Gimeno 2004)

Gracias a las investigaciones sobre empresas familiares, que cada vez toman más fuerza, las prácticas de gestión empresarial se han ido adaptando e incorporando, incluso registrando un grado de sofisticación, en la medida en que la tecnología y el entorno competitivo lo han ido requiriendo, por lo que se puede decir que la gestión en las empresas familiares ha ido siguiendo un tránsito de evolución, atendiendo temas como la gestión de las relaciones entre el conjunto de accionistas familiares y la operación de la empresa.

Diversas áreas se han interesado en generar y difundir conocimientos para ser utilizados por una variedad de organizaciones, entre ellas las empresas familiares. Desde hace poco más de dos décadas, surge el campo del conocimiento relativo a las empresas familiares, que aún en el Ecuador carece de una adecuada integración teórica y empírica, y no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio. La gestión de empresas familiares es una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios. En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias.

La gestión de la empresa familiar concentra dos tipos de aspectos, estos no son exclusivos de empresas familiares, mientras que otros enfoques de gestión sólo tienen sentido en casos específicos de empresa familiar. Así, por ejemplo, el Consejo de

Administración es un órgano útil en compañías de otro tipo, mientras que el Consejo Familiar lo es únicamente en las organizaciones familiares. (Gimeno 2004). Esto permite hablar de dos categorías de gestión diferentes: gestión de la empresa y gestión de la empresa familiar, que se define como un conjunto de preceptos de gestión cuya aplicación solo tiene sentido en el caso de la empresa familiar.

### ***Dimensiones de gestión en la empresa familiar***

Dyer & Sánchez (1998) realizaron un análisis de los distintos temas tratados en *Family Business Review* en sus diez primeros años, concluyendo que los temas sobre los que más se escribió fueron los relacionados a aspectos racionales: relaciones familiares, relaciones en la empresas y relaciones familia – empresa, seguidos por cuestiones jurídico – fiscales, género y gobernanza. Gimeno (2004) agrupa estos aspectos específicos de gestión en cuatro grandes dimensiones

- a) Institucionalización
- b) Profesionalización
- c) Comunicación
- d) Sucesión

**a) Institucionalización:** el elemento principal para lograr esto es el Consejo de Familia, que originalmente se aplica como concepto de Consejo de Administración en las empresas no familiares, pero ha sido adaptado e incorporado en la literatura de gestión y de gobierno de las empresas familiares.

**b) Profesionalización:** pese a ser un tema central, la profesionalización de la empresa familiar no ha sido adecuadamente abordado por los investigadores, sin embargo Meroño (2009) analiza que la profesionalización de la empresa familiar se basa en dos componentes, el primero enfocado en la figura del propietario y el segundo enfocado en tres variables: la estructura organizativa, el empleo de tecnologías de la información y el planteamiento estratégico de la empresa

c) **Comunicación:** desde este punto de vista, la gestión de la empresa familiar radica en que exista un ambiente de claridad y entendimiento en la comunicación entre los miembros de la empresa familiar, de tal manera que no se produzcan interferencias entre los elementos relacionales y de contenido; esto dará la posibilidad de que los miembros de la familia se relacionen como iguales o como diferentes, dependiendo del órgano o espacio que ocupen dentro de la empresa.

d) **Sucesión:** entendida al igual que la profesionalización a través de dos componentes: sucesión en la gestión y sucesión en la propiedad. La primera tiene relación con aspectos relativos al tiempo de permanencia en la dirección del propietario y su desempeño, y la segunda posee aspectos específicos de la empresa familiar.

Un modelo basado en las nuevas herramientas de gestión que existen para las empresas familiares: **instauración de órganos de gobierno, redacción de un protocolo familiar y elaboración de un plan de sucesión**, es lo que propone Goyzueta (2013), para aquellas empresas con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.

### *Órganos de gobierno en la empresa familiar*

Para una correcta gestión de las empresas familiares, se requiere profesionalizar los sistemas de dirección que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos. Los actuales sistemas de dirección actúan como barrera para normar la relación entre familia – empresa, por lo que se sugiere que al profesionalizarlo se mejoren los niveles de competitividad y los colaboradores de la empresa no confundan la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario. Se consideran que los órganos de gobierno más representativos son:

1. **Asamblea de propietarios:** se reúnen de acuerdo a las condiciones previstas en el estatuto social, su misión es analizar y resolver todos los temas inherentes al

funcionamiento normal de la empresa, a partir de la revisión de la información económica y financiera, es competencia de este órgano la designación de los miembros del Directorio, así como la revocación si se diera el caso.

2. **Directorio:** es un órgano permanente, tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado de la gestión. Cumple también la función de asegurar que el Director Ejecutivo y su equipo respeten los principios éticos y sociales que las familias dueñas de empresas deben mantener.

Según Urey (2008) los miembros del Directorio de una empresa familiar pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajen en la empresa
  - Miembros de la familia que no trabajen en la empresa
  - Miembros de la empresa (no familiares) que ocupen cargos gerenciales
  - Personas externas a la empresa que no sean del círculo familiar
3. **Consejo asesor o de administración:** este tipo de estructura de gobierno es más aplicada en pequeñas y medianas empresas familiares, sin embargo asume las mismas funciones que un Directorio, aunque en estructura sean distintos. Sus funciones son:
    - Considerar y representar los intereses de los dueños
    - Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo
    - Ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar
    - Fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno

- aconsejar sobre la selección de los gerentes
  - Facilitar contactos en beneficio de la empresa
  - Colaborar con la definición de la estructura de la organización
  - Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa
  - Asesorar sobre la imagen de la empresa
4. **Asamblea familiar:** tiene por objetivo ser un espacio de discusión en donde los miembros de la familia decidan sobre los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar. Es importante que aquí participe el grupo familiar completo, tanto parientes directos como políticos. Debe ser además un espacio de foro, donde cada uno de los integrantes tenga la oportunidad de opinar sobre los temas relacionadas a la empresa.
5. **Consejo familiar:** si se trata de una familia muy numerosa, se complica que el trabajo en la asamblea sea efectivo, en esos casos se constituye un consejo familiar, donde se presenta un representante de cada familia involucrada, se reúne periódicamente para discutir cuestiones relacionadas con la participación de cada familia en el negocio. Es un foro abierto donde cada representante puede expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia en su conjunto.

### ***Protocolo familiar***

Es un documento que debe formar parte de la planificación de una empresa familiar (Goyzueta, 2013), se llega a la elaboración del mismo a través de un consenso generado entre los miembros, pues este escrito contiene las reglas por las que se va a regir la relación (empresarial) entre la familia, el funcionamiento de la empresa y la propiedad (basado en el modelo de los tres ejes de Cajen, 2007). La elaboración del protocolo familiar es preciso por las razones a saber:

- Necesidad de establecer pautas que logren separar objetivamente la relación empresa - familia. Esta separación debe tener su justificación en la voluntad de cada miembro, de fortalecer el vínculo existente entre ellos
- Importancia del cambio generacional
- Participación de la familia en la gestión de la empresa
- Participación de la familia en la propiedad de la empresa

Lo recomendable es que el protocolo se elabore como un documento básico de la empresa, es decir con la misma importancia que se le otorga a la planificación estratégica por ejemplo, esto permitirá saber cómo actuar en el momento que se presenten problemas. El protocolo familiar, además, debería permitir:

- Mantener e incrementar el capital
- Profesionalizar los procesos de dirección
- Institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia
- Promover la unidad y armonía de los miembros para fortalecer a la empresa

Muchas empresas familiares no se atreven a elaborar un protocolo, debido principalmente a un desconocimiento sobre el tema; el protocolo de la empresa familiar ha sido objeto de múltiples investigaciones a nivel mundial, obteniendo varias definiciones (Arenas & Rico, 2014), una de ellas es la determinada por Herreros, Calaf & Rovira (2001), quienes señalan que el protocolo familiar es una normativa que regula las relaciones personales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo asegurar la continuidad de la organización sin perjudicar la conveniencia ni la convivencia familiar.

Fernández & Reyes (2000) consideran que hay tres premisas básicas que se deben plantear antes de elaborar un protocolo:

1. Que la empresa sea realmente familiar, es decir que la propiedad pertenezca a 2 más miembros de una misma familia y en cuya gestión participen más de un miembro de la misma familia.
2. Que exista un patrimonio familiar (conjunto de bienes, derechos o participaciones sociales que pertenezcan a los miembros de una misma familia y tengan una vinculación directa o indirecta con la empresa familiar) cuya administración deba adoptarse o transmitirse.
3. Que existan sucesores en la empresa familiar que tomen el mando de la misma en el futuro, sin importar las condiciones, es decir por acto voluntario o forzoso.

Los autores proponen una ruta a seguir para elaborar el protocolo familiar e implementarlo:

1. Tomar la decisión de elaborar el protocolo
2. Definir un líder y su equipo, quienes trabajarán en la construcción del documento
3. Fijar las etapas a través de un calendario:
  - Prospección de las necesidades a regular entre los miembros de la familia
  - Estudio de las necesidades
  - Planteamiento del protocolo
  - Redacción
  - Socialización con los miembros de la familia
  - Ejecución del protocolo
4. Revisión periódica y retroalimentación (la empresa es un ente dinámico, por lo que el protocolo debe ser un elemento actual y útil)

## *Plan de sucesión*

La correcta gestión de las empresas familiares incluye contar con un plan de sucesión, pues esto es un elemento fundamental para asegurar la continuidad en el tiempo de la empresa familiar, según Casillas (2005) la planificación de la sucesión debe quedar plasmada en un documento donde se organice la transferencia de la propiedad de la firma, desde el fundador hacia otros, quienes pueden ser: familiares, directivos externos a la familia, asociaciones de caridad, etc.

Para Aronoff, McClure & Ward (2003), la sucesión representa el proceso de transición de la dirección y la empresa como propiedad de una generación a otra, por lo tanto debe tomarse como algo serio y planificado pensando en la continuidad de la empresa a través del tiempo.

Belausteguigoitia (2007), señala que el reto para las empresas familiares es sobrevivir en el tiempo, es decir varias generaciones, por lo que éstas deben planificar la sucesión orientada a los tres sistemas que conforman la empresa familiar: familia, empresa y propiedad. En esta transición se pueden generar muchos problemas que afecten el curso normal de la gestión de la empresa, como, por ejemplo: la actitud de quien deja el liderazgo frente al que lo recibe; desconcierto en el ambiente de la empresa entre los propios miembros de la familia y los empleados; el cambio de cultura organizacional que aplique el nuevo líder. Investigaciones sobre este tema sugieren que en cuantomás temprano el fundador comience a planificar el traspaso a la siguiente generación, mayores serán las probabilidades de éxito en el proceso.

Neubauer & Lanke (2003) señalan que más allá de la gestión, sin visión y liderazgo de los miembros de dos generaciones y el uso de prácticas selectivas de familia, gestión y gobierno, el futuro es sombrío para las empresas controladas por la familia. La difuminación de los límites entre la membresía familiar, la administración de la familia y la propiedad familiar somete a las empresas familiares al potencial de confusión, la toma de decisiones lenta o incluso la parálisis corporativa. La incapacidad de adaptarse a los cambios en el mercado competitivo o la impotencia para gobernar la relación entre

la familia y el negocio en última instancia socavarán a la empresa. Como resultado, una empresa familiar que carece de liderazgo y visión multigeneracional difícilmente puede posicionarse para retener las ventajas competitivas que la hicieron exitosa en una generación anterior, a menudo más emprendedora. Se necesita un diálogo continuo entre generaciones de propietarios-gerentes acerca de su visión de continuidad del negocio familiar, manejando la tensión entre preservar y proteger el núcleo de lo que ha hecho exitoso al negocio, por un lado, y promover el crecimiento y la adaptación a las cambiantes dinámicas competitivas, por el otro. Así, las empresas que confían en que cada generación aportará de forma responsable una visión diferente pero complementaria del negocio, tienen una base sobre la cual construir la continuidad.

### ***La gestión del conocimiento en las empresas familiares***

Granadillo (2008) señala que el estudio de la gestión del conocimiento en las empresas familiares tiene su fundamento en que las características propias de éstas amerita particular cuidado al momento de implementar estrategias de gestión del conocimiento, por cuanto el desconocimiento de factores de carácter intrínseco pudiera generar resultados poco confiables con respecto a la realidad de dichas empresas.

Varios estudios sobre empresas familiares señalan que las mismas se caracterizan por el alto grado de compromiso que tienen quienes las integran, refiriéndose a los miembros de la familia por un sentido de responsabilidad y compromiso común, y a los colaboradores, cuyo comportamiento es más entusiasta si la familia los hace sentir que forman parte del equipo (Gallo, 1998).

Según Cabrera (2001) esto genera que las empresas familiares desarrollen sus propias formas de “hacer las cosas”, valiéndose de la tecnología, los procesos, técnicas comerciales, entre otros, que no posean los competidores. Este tipo de conocimiento tiene un fuerte componente tácito, es decir, muchas veces la información que constituye el fundamento de estos recursos está incorporada en personas específicas, por ejemplo

y generalmente el fundador de la empresa (primera generación) los conoce a profundidad.

Esta idea de conocimiento también es significativa en relación con la incorporación de los sucesores del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han dejado influir del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa (Cabrera, 1998). Precisamente, es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que confiere a los

activos intangibles gran parte de su valor estratégico (Peteraf, 1993).

En tal sentido, la empresa familiar que trabaja y se diversifica sobre la base de lo que tradicionalmente se ha hecho bien, apoyándose en un alto grado de conocimiento sobre cómo actuar en determinados mercados o situaciones, con clientes específicos o con productos o servicios definidos, está contando con cada uno de sus directivos, con unas oportunidades históricas particulares a explotar y con los valores y creencias únicas de los fundadores que pueden capacitar a la organización para concebir, elegir e implementar las estrategias que las empresas sin estos recursos no pueden desarrollar porque se enfrentarían a una oportunidad de desventaja en costes si intentaran adquirirlos (Cabrera, 2001).

En el nuevo entorno de la sociedad del conocimiento en el que se mueven las empresas las economías de los países desarrollados han sufrido una serie de cambios estructurales que han modificado lo que resulta estratégico para las organizaciones (Zárraga & Bonache, 2005). Frente a los activos de propiedad, que constituían la base tradicional de obtención de ventajas competitivas, los activos de conocimiento, difíciles de imitar y transferir, se han convertido hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia (Miller & Shamsie, 1996). Para diversos autores como Awazu (2006) el conocimiento ocupa hoy un papel destacado en la economía, considerado el exponente de valor agregado más importante para la empresa, pues aprovechar adecuadamente el conocimiento produce regularmente una mayor eficiencia de las operaciones, y mejores resultados en los procesos de innovación.

La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento bosqueja la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de información, es decir, cómo las organizaciones gestionan el conocimiento adquirido o desarrollan nuevos conocimientos, los comparten y los transmiten (Watson & Hewett, 2006). Las empresas que poseen un capital humano preparado están en capacidad de generar nuevo conocimiento, lo que se considera como la capacidad dinámica y principal impulsora del desarrollo de otras capacidades y competencias para la empresa (Ordoñez et al. 2005, Parreño, 2005)

Debido a esta expansión de la economía basada en el conocimiento, un gran número de empresarios y académicos comenzaron a participar activamente en el análisis e implementación de las prácticas de gestión del conocimiento (Bañegil & Sanguino, 2008). Los expertos afirman que hay un visible interés en este tema desde la alta dirección, la tecnología de la información y los departamentos de recursos humanos de las medianas y grandes organizaciones (Zack, McKeen & Singh, 2009).

Así, para Bueno (1999) la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de datos e información que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear competencias esenciales, en gran medida explicadas por la teoría de recursos y capacidades (Barney, 2001). Estos flujos de conocimiento son los factores clave de los que depende la competitividad de la empresa. Los resultados de la gestión eficiente de estos recursos forman el capital intelectual de la empresa o el conjunto de competencias personales, organizativas, tecnológicas y de relaciones con su entorno y grupos de interés (Bañegil & Sanguino, 2007).

Parece existir una falta de acuerdo en cuanto a las características de una organización basada en el conocimiento. Algunos autores argumentan que este enfoque se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Conner & Prahalad, 1996). Para otros la consideran una variante de la teoría basada en los recursos, donde el concepto de recurso se amplía hasta incluir los activos intangibles basados en el conocimiento (Habbershon & Williams, 1999). Otros la ven como una muy útil extensión del aprendizaje

organizacional hacia la estrategia y la teoría de la organización, capaz de proponer nuevas ideas al funcionamiento organizacional, con lo que su influencia se extiende más allá de la dirección estratégica (Kogut & Zander, 1996).

En el contexto de las empresas familiares merece atención destacar el importante papel que desempeña el fundador, quien debe ser visto como la persona capaz de transmitir el aprendizaje que le impulsó a crear la empresa familiar y a continuar con el negocio, siendo la principal fuente de conocimiento (Bracci, 2008). Si el fundador está durante un largo tiempo vinculado a la empresa y desde pequeños involucra a sus hijos, considerando que serán los sucesores, el proceso de transmisión de conocimientos provocará un aprendizaje en ellos (Moore, 2009). De este modo, cuando se produce el proceso de sucesión, los conocimientos se trasladan a la siguiente generación guardando los preceptos de la cultura instaurada en la empresa familiar (Chirico & Nordqvist, 2010).

De esta forma, a medida que la empresa va evolucionando, gran parte del conocimiento tácito que posee el fundador se transmite a todos los miembros de la organización, convirtiendo el conocimiento individual en colectivo u organizativo. En este sentido, es importante establecer el proceso de transferencia de los conocimientos del fundador a sus sucesores, con la finalidad de asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo (Treviño-Rodríguez & Tàpies, 2010).

Con lo anterior se vuelve evidente que en la actualidad la gestión de la información es fundamental para lograr y mantener ventajas competitivas. Si bien el fundador es la principal fuente de conocimiento, se debe pensar que cuando se inició la empresa (dependiendo de los años transcurridos) las condiciones, el entorno, el mercado se encontraba de una forma, por lo que es importante evaluar la trayectoria de ese conocimiento y su nivel de evolución; Para que el conocimiento evolucione o se actualice en una empresa, y no solo familiar, es fundamental contar con un capital humano que aporte a la construcción de esos recursos intangibles que con el tiempo se vuelven ventajas competitivas complejas y difíciles de imitar (Desouza & Awazu, 2006). Por tal motivo, las empresas familiares deben preocuparse por clasificar, valorar, adquirir, aprovechar y/o apartar sus recursos, cualesquiera sean estos, de forma eficaz;

de manera que sean diferentes a los de las empresas no familiares y realmente le aporten valor a la empresa. Estas diferencias son las que van a permitir a las empresas familiares desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza. Sin embargo, al igual que la mayoría de las empresas no familiares, especialmente las pequeñas y medianas, las empresas familiares rara vez poseen todos los recursos que necesitan para competir eficazmente (Sirmon & Hitt, 2003).

Los recursos que poseen las empresas familiares y no familiares suelen ser diferentes debido a la naturaleza propia de cada una; de hecho, las empresas familiares tienen una ventaja, la capacidad para construir más activos intangibles que cualquier otro activo. Casillas & Poza (2005) señalan que esta capacidad para desarrollar y construir activos intangibles en las empresas familiares puede ser debido a los siguientes aspectos:

- Interacción entre familia, propiedad y dirección, la unidad familiar y el compromiso con la empresa.
- Valores, aspiraciones e intereses de los propietarios y directores familiares.
- Transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
- Concentración en la estructura de propiedad.
- Identificación que los propietarios sienten con la empresa por lo que desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones, es decir, hay una vocación de continuidad. Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan seguridad y una gran lealtad hacia la misma.
- Percepciones de las obligaciones éticas.
- Deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- Flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.

- Reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
- Enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

### ***La gestión del conocimiento y sistemas de calidad a través de clúster***

En los últimos años ha adquirido un papel relevante en las empresas la rapidez en la transmisión de la información fruto del avance de la tecnología. Las empresas están sometidas a grandes cambios, fruto de las Nuevas Tecnologías de Información y del Conocimiento (NTIC), lo que influye en su política y estrategia corporativa al haber cambiado de un paradigma tayloriano de solo producción industrial, a otro basado en el conocimiento y la adquisición de competencias (Ramachandran & Sougata, 1996). El cambio tecnológico está afectando aceleradamente al entorno empresarial actual fruto de la globalización económica, lo que está favoreciendo la formación de alianzas estratégicas entre las empresas. Como resultado, los recursos productivos compiten a escala mundial principalmente a partir de ventajas porterianas de primer orden o de rango superior (Saiz, 2004).

La utilización de la tecnología permite a las organizaciones conseguir ventajas competitivas de primer orden (Porter, 1990) o de rango superior que fortalece a la empresa en su conjunto y la diferencia de la competencia. Esto permite a la corporación ofrecer productos y servicios a nichos de mercado diferenciados en un ambiente marcado por la competitividad y la innovación constante.

Los clusters de empresas tienen un fuerte impacto regional (Porter, 2003), sobre todo si se encuentran en los primeros estadios de desarrollo en donde es mayoritaria el número de clusters familiares. Como resultado, se produce una fuerte movilidad laboral, principalmente horizontal, lo que acelera de forma indirecta la transferencia de I+D+i entre las empresas del clúster. Esta transferencia tecnológica y de procesos es aún mayor a medida que los recursos humanos sean más escasos y estén más especializados. Una de las claves para que los clúster de empresas familiares se puedan formar, viene dada por la confianza entre las partes en la que la inteligencia emocional (Goleman, 1995)

juega un papel importante. Dicha confianza aparece en las organizaciones inteligentes quienes saben valorar correctamente e incentivar a su capital intelectual para que dé lo mejor de sí en un entorno competitivo y ofrezca su conocimiento tácito para el beneficio de la organización (Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson, 1997).

Otro factor que incentiva la formación de clusters es la facilidad para la movilidad laboral, tanto horizontal como vertical, sobre todo para los recursos humanos más especializados. Esto hace que se produzca una concentración de empresas por sectores o por productos, por lo que dicha aglomeración obedece tanto a factores económicos (economías de urbanización y establecimiento) como a factores productivos (transferencia de las 7-K Know-how, Know-who, Know-whom, Know-what, Know-why, Know-when y Know-whose (Saiz, 2010) entre las empresas del clúster, movilidad laboral, aceleración en la transferencia de I+D+i, fortalecimiento en las relaciones entre los miembros del clúster).

### ***El sistema de calidad en la empresa familiar***

Un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización es una de las piezas claves para el funcionamiento de la misma y para su supervivencia en un futuro más o menos inmediato. Igualmente, es importante la integración de dicho sistema de calidad con otros sistemas dentro de la empresa, como puede ser el caso del Sistema de Gestión Medioambiental o el Sistema de Prevención de Riesgos Laborales. Es fundamental para optimizar el funcionamiento de la empresa que todos los sistemas que forman parte de la misma se encuentren integrados y en armonía. De esta forma, le permitirán obtener el mayor número de ventajas fruto de la combinación de todos sus sistemas, y reducir los posibles riesgos asociados a un conjunto de sistemas erróneamente integrados o con deficiencias en la integración global.

Todos los sistemas deben estar alineados con la política y la estrategia de la empresa, y ser fieles a los objetivos marcados por ella, de esta forma facilita su alcance y cumplimiento. Las ventajas y aportes de un sistema de calidad en la empresa, pueden ser las que se citan a continuación:

- Enfocar la cultura empresarial a los requisitos del cliente, realizando una mejora continua en los procesos (en caso de que sea necesario reajustarlos tras el paso del tiempo), productos y servicios para asegurar su satisfacción con los mismos y conseguir la aceptación total por parte de los clientes.
- Lograr que la empresa sea más competitiva, al reducir costos en los procesos, aumentando la productividad, efectividad y utilidad de la empresa, y certificando si procede su competitividad internacional.
- Tener criterios de medición e indicadores y poderlos comparar con las mejores prácticas para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y establecer las estrategias necesarias de mejoramiento.
- Mejorar la calidad de vida del personal de la empresa, cambiando la actitud del mismo.

### ***Requisitos e implantación de un sistema de gestión del conocimiento en la empresa familiar***

Los sistemas de la información y el conocimiento surgen del continuo avance que se experimenta en las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC) desde el punto de vista de la globalización (Boisier, 2001). Los objetivos que se plantean en las organizaciones con la implantación de un sistema de gestión del conocimiento pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Búsqueda de un enfoque estratégico hacia la mejora continua y hacia la excelencia.
- Relacionar la estrategia de empresa con la aplicación de la gestión de la información y del conocimiento (Pavez, 2000), y perseguir que la estrategia de la Gestión del Conocimiento siga los principios de la estrategia de empresa.
- Búsqueda de eliminación de los defectos en los productos o servicios ofrecidos aprovechando el conocimiento y la experiencia adquiridos.

- Disminuir los tiempos de producción y de mejora de los productos o servicios ya existentes.
- En consecuencia de los dos puntos anteriores, también se buscará reducir los costos asociados a la no calidad de los productos o servicios.
- Impulsar la innovación e investigación, facilitando la aportación personal y las mejores prácticas, y en consecuencia, la competitividad de la empresa.
- Búsqueda de un espíritu de unidad e integración entre los trabajadores de la empresa, propiciando así un adecuado ambiente de trabajo en colaboración y puesta en común del conocimiento.
- Apoyo incondicional de la dirección de la empresa durante la implantación de la gestión del conocimiento.

Un modelo de gestión de la información y del conocimiento debe contemplar una serie de procesos a tener en cuenta en su implantación en la empresa. Estos son:

- Adquisición de la información y del conocimiento.
- Diseño de los mapas del conocimiento adecuados a la situación de la empresa, individuales o colectivos, con el conocimiento, capacidad y competencias actuales y esperadas.
- Elección o diseño de las herramientas adecuadas para la gestión del conocimiento. Podemos tener en cuenta diferentes tipos de herramientas (Núñez & Núñez, 2005):
  - ✓ Herramientas de búsqueda y recuperación de la información: motores de búsqueda.
  - ✓ Herramientas de filtrado y personalización de la información.
  - ✓ Tecnologías de almacenamiento y organización de la información, entre los que hay que citar, entre otros, el Sistema de Gestión de Base de datos (SGBD) y el Data Warehouse.

- ✓ Herramientas de análisis de información, entre los que destacan el Data Mining y las redes neuronales.
  - ✓ Sistemas de gestión de flujos y comunicación, como el Diagrama de Flujo de Datos (DFD), los portales corporativos y el workflow.
  - ✓ Herramientas de aprendizaje y comercio electrónico (sistemas de e-Learning y e-Commerce).
  - ✓ Sistemas de gestión empresarial, como el Enterprise Resource Planning (ERP) y el Customer Relationship Management (CRM) (Saiz & De la Antonia, 2009).
- Refinamiento y adaptación de la información y conocimiento recopilados al modelo.
  - Almacenamiento de la información y disposición de recuperación de datos para su uso en caso necesario, a través de las herramientas disponibles o implantadas a tal efecto.
  - Distribución de la información a las partes interesadas.
  - Presentación de los datos al usuario de los mismos con el formato adecuado.

### ***La adaptación del modelo de gestión del conocimiento al sistema de calidad***

Sin perder de vista estos riesgos y dificultades que una empresa se puede encontrar al implantar un sistema de gestión del conocimiento en la misma, la organización deberá enfocar dicha implantación dentro de las particularidades del sistema de calidad existente o por implantar en la empresa, de tal forma que debe ajustarse al mismo teniendo en cuenta, los siguientes aspectos adicionales:

1. Introducir la cultura de la calidad en la organización, enfocada hacia la atención del usuario, y que convierta la mejora en un proceso dotado de continuidad. En este aspecto, la gestión del conocimiento deberá hacer de facilitador en la divulgación de la política de calidad de la organización entre las partes de la misma, así como la

documentación y principios en que se sustenta la calidad de la empresa: manual de calidad, plan de calidad, acuerdos de nivel de servicio o requisitos de producto, registros de calidad, auditorías y planes de acción, entre otros.

2. Inculcar en general la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre, creando constancia y perseverancia a la hora de mejorar los productos o servicios. Hacer propuestas de innovación. El modelo de gestión del conocimiento debe tener su parte de colaboración en este aspecto, recogiendo las mejores prácticas y facilitando su disponibilidad y divulgación entre el personal de la empresa.
3. Desarrollar un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad. El sistema de gestión del conocimiento formará parte del citado programa, con sus procesos asociados y teniendo en cuenta la plataforma tecnológica y el software que se requiera.
4. Promover los valores de calidad y comprometerse con el bienestar de la sociedad y la conservación del medio ambiente. El sistema de gestión del conocimiento debe tener presente la importancia de aglutinar la información, buenas prácticas y conocimiento relativos a proveedores, clientes, usuarios, colaboradores, etc.

A estos aspectos generales se añadirán todos aquellos más específicos del sistema de calidad existente o por implantar en la empresa, o por la combinación de varios de estos modelos coexistiendo en la empresa, como también se dan casos, siempre dependiendo del sector y de la actividad de la empresa en cuestión.

### ***Gestión de innovación y tecnología en las empresas familiares***

Quintana (2005) cita unas líneas de un artículo publicado en Diario El Mundo en octubre del 2005, escritas por Jaime López, que rezan:

Sus apellidos están escritos en letras de oro dentro de la historia del automóvil. Están asociados a empresarios pioneros que fundaron empresas automovilísticas que, hasta 100 años después de su creación,

son imperios financieros con centros de producción en medio mundo. Ferdinand Porsche, Henry Ford, Giovanni Agnelli, Kiichiro Toyota y Herbert Quand son nombres y apellidos con historias diferentes y un mismo denominador común: sus descendientes, ya sean nietos o sobrinos, todavía controlan el accionariado de las empresas que un día fundaron o dirigieron.

Las empresas a las que se ha hecho referencia tienen varios elementos comunes. Son familiares, pero, además, comparten otros elementos. Uno de ellos es imprescindible para su supervivencia: el día a día no distorsiona la visión de futuro que necesita la empresa familiar. En un momento en que otros sectores de eclosión reciente, como las telecomunicaciones, la biotecnología o las energías renovables, son el paradigma de una sociedad basada en el conocimiento que evoluciona a gran ritmo, el sector del automóvil, con más de 100 años de antigüedad, ha sufrido en los últimos años cambios aún más vertiginosos que todos estos sectores: cambios tecnológicos, estratégicos, organizativos, de localización y otros derivados de grandes operaciones de fusión que no pueden ser improvisados. La evolución del precio del petróleo, las nuevas demandas sociales en materia de medio ambiente y el desarrollo de nuevos mercados significan nuevas transformaciones e innovaciones tecnológicas en un futuro próximo, pero que tienen origen en un pasado reciente, planificado, que no se ha dejado contagiar por la presión que ejerce a menudo la necesidad de resultados inmediatos.

El hecho de que estas empresas familiares estén afrontando los retos que supone un entorno tan difícil puede no ser un argumento suficiente para destruir muchos de los mitos que existen en torno a la menor capacidad innovadora de las compañías que tienen esta naturaleza, pero sí para romper con barreras que tienen más de psicológicas que de reales. El que algunas de ellas sean españolas también demuestra que, a pesar del déficit tecnológico que arrastra el tejido productivo de esa nación, hay ejemplos de notable capacidad innovadora y generación de rentabilidad.

Ambos rasgos, capacidad innovadora y rentabilidad, no van siempre unidos. De acuerdo con las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 80% de las empresas españolas no invierten en innovación para sus productos o procesos

productivos. Aunque el INE no hace referencia a ello, lo normal es que la mayoría de estas compañías sean rentables.

Al mismo tiempo, la historia económica está llena de ejemplos de empresas que apostaron por la innovación y fracasaron. La burbuja tecnológica de finales de los 90 es el caso más reciente de este tipo de experiencias. Tampoco es extraño encontrar empresas que un día son la vanguardia tecnológica de su sector y un paradigma de rentabilidad y al cabo del tiempo fracasan por quedarse obsoletas. Con esto se pueden obtener dos ideas importantes:

- ✓ No invertir en innovación es una opción válida, pero, al contrario de lo que suele pensarse, es la vía más arriesgada. En la sociedad del conocimiento mantener una estrategia estática implica darle ventajas a la competencia.
- ✓ Innovar por innovar no sirve. La empresa familiar que desee tener éxito a la hora de trabajar en esta actividad debe planificar y realizar un ejercicio en el que alcanzar la solución correcta no es sencillo.

El que las empresas familiares tengan problemas para abordar con éxito este proceso no puede ocultar la relación que existe entre él y su origen. Aunque existían algunos precedentes, el capitalismo familiar surgió en Europa durante la Edad Media dentro de las transformaciones tecnológicas e institucionales que permitieron desarrollar el comercio a grandes distancias. Las primeras noticias sobre empresas familiares hacen referencia a su aparición en Génova, en el siglo XIII, en forma de sociedades comanditas con responsabilidad limitada. Aunque por aquellos tiempos los cambios tenían lugar de forma mucho más pausada, estas entidades apostaron por algunas innovaciones técnicas, relacionadas con la ingeniería náutica y la navegación, que permitieron afrontar las expediciones comerciales con menores niveles de riesgo y mayores índices de rentabilidad, y que serían dos siglos después la base de la era de los descubrimientos.

Al mismo tiempo, impulsaron la adaptación del derecho, de las finanzas y de los sistemas de gestión empresarial a sus nuevas necesidades, permitiendo la aparición de

instrumentos tan novedosos por aquellos años como la emisión de acciones, los mercados bursátiles, la contabilidad y los primeros sistemas de control interno. Es decir, las empresas familiares nacieron siendo innovadoras.

Del mismo modo, no es posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación. Lo seguirán teniendo como actores principales en la destrucción creativa que define el mundo de la empresa y su competitividad, pero también para dar respuesta a demandas de la opinión pública que cada vez están teniendo más fuerza y que exigen la adopción de prácticas socialmente más responsables.

A pesar del nexo que une innovación y empresa familiar desde hace tantos siglos, no es fácil conocer con exactitud la situación real en la que se encuentra esta relación. Por definición, una empresa es familiar cuando pertenece total o mayoritariamente a una familia; la misma ejerce el control político al que le da derecho esta propiedad; y existe el deseo de los accionistas de que el proyecto empresarial perdure en el tiempo. Mientras que el primer criterio es objetivo, los dos últimos están siempre sujetos a un elevado nivel de subjetividad. Por ejemplo, en Francia se suele aceptar que para que haya control político es necesario poseer como mínimo el 50% de los votos de la Asamblea General, mientras que, en Estados Unidos y en España se acepta que puede existir con un porcentaje mucho menor, en ocasiones inferior al 10%.

Algo similar sucede con los conceptos de investigación, desarrollo e innovación. A menudo los tres aparecen entremezclados y combinados con otro tipo de actividades de las que son difíciles de separar. Aunque las técnicas estadísticas utilizadas por el INE o por Eurostat han reducido en gran medida este problema en los ámbitos de la Investigación y el Desarrollo, no sucede lo mismo cuando se analizan las actividades de innovación. Por poner otro ejemplo, desgraciadamente no muy frecuente, cuando un tecnólogo crea una empresa para comercializar una patente propia no es fácil saber qué parte de su sueldo o de su horario laboral corresponde a actividades de innovación y cuál debe atribuirse a las funciones normales de cualquier directivo. En general, los estudios realizados ponen de manifiesto esa menor capacidad innovadora de las empresas familiares. Pero también han sacado a la luz cuestiones que permiten saber el

por qué se produce esta situación. A continuación, se enumeran algunas de las conclusiones más importantes obtenidas en los trabajos abordados en los últimos años:

- La investigación realizada por Merino & Salas (1993) les permitió llegar a la conclusión de que la mayor parte de las empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y con una limitada innovación en sus productos.
- Harris, Martínez & Ward (1994) pusieron de manifiesto la influencia positiva que tiene la orientación a largo plazo de las empresas familiares a la hora de iniciar y desarrollar actividades innovadoras.
- Además, se mostraron convencidos de que la tendencia a valerse de la prospección para competir y el control que mantiene la familia en la gestión de estrategia corporativa condicionan su capacidad innovadora, aunque en ocasiones esta influencia pueda ser positiva.
- A diferencia de lo que se viene sosteniendo, la estructura organizativa tendría un efecto moderado o reducido en la capacidad de innovar de las empresas familiares. Es decir, no se vería afectada por las estructuras menos formales, centralizadas, abiertas o flexibles que suelen caracterizarlas.
- Sin embargo, Damanpour (1996) cree que la tendencia a centralizar la toma de decisiones tiene un efecto negativo en sus inversiones en innovación, ya que ambientes de trabajo en los que se facilite una mayor participación de las personas favorecen la innovación al incrementar su compromiso, su preocupación y su interés en los proyectos abordados.

En el año 1994 J. Ward estudió una muestra de 200 empresas que tenían al menos 60 años para conocer los factores que les habían permitido sobrevivir muy por encima de la media de las empresas familiares americanas. Identificó tres características clave: mantenimiento de la propiedad en manos de pocas personas; diseño de varios replanteamientos estratégicos para renovar su estrategia de producto-mercado-

tecnología ante los cambios de su entorno; y cambios significativos en la dirección, que supusieron la entrada de sucesores familiares o de directivos externos y la consiguiente renovación del liderazgo de la compañía.

En un estudio realizado entre 1.000 empresas familiares americanas en 1999, el 27% señalaba que la innovación en productos y servicios había sido un factor básico en el éxito de su empresa en los últimos 10 años. Curiosamente, la cifra descendía al 22% cuando se les preguntaba cuáles creían que serían los factores de éxito de los próximos 10 años. Además, mirando a largo plazo, los empresarios estaban más preocupados por las relaciones personales con los clientes y proveedores, la gestión financiera, un liderazgo familiar sólido, motivar al personal, mejorar la eficiencia y llevar a cabo la sucesión en el liderazgo de la empresa; estando la innovación en un segundo plano.

Ogbonna y Harris (2000), también se mostraron partidarios de la idea de que el liderazgo compartido favorece la cultura innovadora en las empresas y de los efectos negativos que tiene una excesiva burocracia en aquélla, problema que suele ser menos frecuente en las empresas familiares.

Backes y Gellner (2001), llegaron a la conclusión de que las empresas familiares presentan un déficit innovador respecto al resto. Sólo el 50% de las empresas familiares estudiadas aquel año por ambos expertos habían planeado introducir nuevos productos durante los 2 años siguientes, frente al 77% de las que no eran familiares. Otra de las conclusiones es que las empresas familiares más pequeñas tienen más dificultades para realizar inversiones en I+D: el 56% de las empresas con más de 200 trabajadores habían realizado alguna actividad de I+D a lo largo de su vida, frente al 33% de las empresas que tenían entre 100 y 199, y el 25% de las que tenían menos de 100 empleados.

De acuerdo con Tanewski, Prajogo & Amrik Sohal (2003), las empresas familiares industriales son menos innovadoras y ponen menor énfasis en lograr ser líderes de sus respectivos mercados. Sin embargo, tienen una mayor tendencia a la prospección de nuevas ideas, lo que compensaría, al menos en parte, este déficit. Además, no sólo existen diferencias en la gestión de la innovación, sino también en la orientación

estratégica, lo que influye en aspectos como la estructura organizativa, los patrones de comportamiento y de adopción de decisiones y el clima laboral, fundamentales a la hora de emprender proyectos de I+D+i.

**Tabla 1.2 Factores que influyen en la capacidad innovadora de las empresas familiares**

<p><b>Marco financiero</b></p>	<p>El acceso a recursos financieros ha sido tradicionalmente uno de los condicionantes del crecimiento de las empresas familiares. En ocasiones por decisión propia, en otras por no tener otra alternativa, la mayoría de las empresas familiares han desarrollado sus estrategias gracias a la autofinanciación. Esta tendencia ha sido seguramente una de las causas de su menor inversión en I+D+i: presentando estas actividades unos niveles de riesgo superiores a otras inversiones y las empresas familiares una aversión al riesgo más elevada al resto de compañías, es lógico que muchas hayan optado por otras vías para ser competitivas.</p>
<p><b>Marco estratégico</b></p>	<p>De acuerdo con Markides (1997), los avances importantes en las cuotas de mercado no se producen cuando las empresas tratan de “jugar mejor” que sus competidores sino cuando modifican las reglas del juego. En esta misma línea, Ansoff (1965), opina que una innovación estratégica reside en una modificación, más o menos radical, y más o menos simultánea del qué se produce, del para quién se produce y del cómo se satisface al cliente. De acuerdo con esta visión, la innovación estratégica no buscaría ser mejor que la competencia sino huir de ella.</p>

<p><b>Mantener el espíritu emprendedor</b></p>	<p>Como sostienen los profesores Gallo y Amat (2003), uno de los problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica. De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario promover una elevada concienciación estratégica, materializarla en planes y crear instrumentos de gobierno familiar</p>
	<p>que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones.</p>
<p><b>Gestión del talento humano</b></p>	<p>De acuerdo con diferentes estudios, trabajar en una empresa familiar presenta una serie de pros y contras de cara a participar en sus actividades innovadoras. A favor juegan: clima favorable, organizaciones más flexibles, cultura definida, liderazgo</p>
<p><b>Concentración vs. Diversificación</b></p>	<p>El debate en torno a la diversificación en contraposición a la concentración es muy largo. Periódicamente se ponen de moda vertientes de pensamiento que apuestan por una u otra. En realidad ambas opciones son válidas, tal y como demuestra el que diferentes empresas tengan éxito con estrategias distintas. Sin embargo, parece claro que dada la importancia que tiene el liderazgo familiar en el éxito de las inversiones de sus empresas, acumular el esfuerzo en el negocio principal parece lo más lógico, o, al menos, lo más fácil.</p>

Fuente: Quintana (2005) Elaboración propia

### ***Gestión de internacionalización en las empresas familiares***

La internacionalización de la empresa puede considerarse una estrategia importante tanto para empresas familiares como no familiares. La literatura atribuye una serie de fortalezas y debilidades a la empresa familiar que pueden condicionar notablemente el éxito o el fracaso de su expansión internacional. Tras haber analizado el sector vitivinícola con denominación de origen en España por ejemplo, los resultados muestran que existe una relación entre grado de familiaridad, puntos fuertes y débiles de la empresa familiar y su desarrollo internacional. Así, a medida que las empresas familiares exhiben un mayor grado de familiaridad, encuentran más dificultades para afrontar su expansión internacional, a tenor del mayor número de estas específicas debilidades que en ellas se manifiestan y del menor número de fortalezas aprovechables. Sin embargo, cuando estas tienen un menor grado de familiaridad las debilidades prácticamente no son tales y sí las fortalezas susceptibles de ser utilizadas en pos de desarrollar una sólida estrategia de internacionalización. (Lombardo, 2007)

La perspectiva y el compromiso a largo plazo de la empresa familiar hacen que estas empresas se posicionen exitosamente en los mercados globales (Luostarinen & Gallo, 1992; Okoroafo, 1999). Pero, a pesar de las ventajas potenciales que podría aportar la estrategia de internacionalización, Lansberg (1988) destaca cómo la mayoría de las empresas familiares prefieren desarrollar sus negocios nacionales a acometer nuevas oportunidades de crecimiento internacional. Al respecto, Nieto (2003) demuestra empíricamente que las pymes familiares muestran una orientación preferente hacia mercados locales y poseen un ámbito geográfico más reducido que el resto de pymes.

### ***Factores claves de éxito en la gestión de empresas familiares***

La gestión de las empresas familiares difiere con respecto a la gestión de las empresas no familiares, en razón de factores y prácticas identificables de éxito a largo plazo para asegurar la continuidad en el tiempo de la empresa familiar. Según Ward (2004), aunque

pocas empresas familiares duran más de 60 años bajo la administración de la familia fundadora, existe un grupo de “sobresalientes” que han sobrevivido y resistido en el tiempo. Al respecto, investigadores en el campo de las empresas familiares como Ward (2004, 2005), Schwass (2005) y Poza (2007), han buscado una respuesta a la pregunta:

¿Qué tienen que hacer las empresas familiares para asegurar su continuidad?, logrando identificar y sugerir algunas prácticas proactivas de gestión y gobernanza que las empresas familiares pueden convertir en sus factores claves de éxito para asegurar la sobrevivencia y prosperidad de sus negocios.

La investigación de Ward (2004), explora los factores de éxito a largo plazo de las empresas familiares a partir de la tercera generación, creando una lista exhaustiva y detallada de cincuenta lecciones aprendidas de los negocios familiares, entre las cuales destacan: programa de remuneración basado en el mérito; programa de promoción para los miembros de la familia; atraer y retener ejecutivos talentosos externos a la familia; establecer una cultura empresarial y la planeación estratégica; declaración de la misión familiar; aplicación del código de conducta familiar; programa de desarrollo educativo para los miembros de la familia (en particular para los posibles sucesores); y, la construcción de una imagen corporativa con responsabilidad social. Schwass (2005), agregó a esta lista: contar con una estructura de gobierno; establecer los valores y compromisos de los miembros de la familia; establecer claramente los roles de cada miembro de la familia en el negocio; y, transmitir un fuerte liderazgo familiar a través de las generaciones.

Siguiendo la línea de los autores antes mencionados, Jaffe y Braden (2003) identificaron ocho factores principales para la gestión y gobernanza de las empresas familiares: establecer una visión clara y poderosa que permita el crecimiento empresarial; cultivar fortalezas únicas de la empresa; construir estructuras unificadoras para conectar familia-bienes-medio ambiente; y, programa de comunicación eficaz entre familia-familia y familia-empleados.

O’Hara (2004) también identificó once patrones, principios y prácticas asociadas al éxito y la longevidad de las empresas familiares, agregando los siguientes factores:

concebir un producto diferente y único insigne de la empresa; la primogenitura (derecho del primogénito a ser el elegido para la sucesión, sin importar el género); involucrar a las mujeres de la familia en el negocio; el compromiso familiar de continuar con el legado; instaurar la filosofía de servicio al cliente; establecer planes por escrito; y, gestionar un sistema de gobierno.

La investigación de Poza (2007), concluye en que para el éxito y longevidad de los negocios familiares que traspasaron la barrera de la tercera generación han sido importantes los siguientes factores: la competitividad, la adaptación y el crecimiento; la inteligencia emocional de cada miembro de la familia; la unidad familiar; la tolerancia de diferencias; y, el espíritu empresarial intergeneracional.

Por otra parte, Dana, Kosmas & Bi (2015), exploran las prácticas de gestión y gobernanza asociadas con la continuidad multigeneracional de las empresas familiares, el éxito a largo plazo y la longevidad que abarca tanto la armonía familiar como el desempeño empresarial, identificadas por la literatura de negocios familiares. Se trata de un estudio realizado a partir de una Encuesta Nacional de propietarios-gerentes de empresas familiares australianas (n = 242), para determinar los niveles de conocimiento, aceptación e implementación de 35 prácticas principales agrupadas en términos de siete factores clave, que pueden utilizarse como una herramienta para comprender, explicar y, posiblemente, predecir la continuidad o no de las empresas familiares. Los factores clave considerados son los siguientes:

1. Compromiso y planificación para el futuro como empresa familiar
2. Gobernanza del negocio y de la familia
3. Comunicación y gestión de conflictos
4. Profesionalización del negocio y utilización de recursos no familiares
5. Tutoría y desarrollo (educativo y profesional) de los miembros de la familia y definición de roles y responsabilidades
6. Planificación de la sucesión

7. Actividades filantrópicas y caritativas para la construcción social de la buena imagen corporativa

A continuación, se presenta un cuadro donde los autores detallan los componentes de cada uno de los siete principales factores de éxito relacionados con la gestión y gobernanza de las empresas familiares:

**Tabla 1.3 Siete Principales factores de continuidad de la empresa familiar y prácticas relacionadas con la gestión y la gobernanza**

<b>1: Compromiso y planificación para el futuro como empresa familiar:</b> compromiso con la continuidad, administración, planificación estratégica, crecimiento
1. Compromiso con la continuidad del negocio a largo plazo
2. Planificar para registrar un crecimiento continuo, para llevar adelante las transiciones y para tener planes de contingencia
<b>2. Gobernanza del Negocio y de la Familia:</b> Valores, Visión, Propósito, Reglas, Políticas, Procesos y Estructuras
3. Establecer políticas para enfrentar los problemas familiares más predecibles en la empresa antes de que surja la necesidad
4. Definir en un sentido unitario el propósito y la misión en relación con el negocio (objetivos propios de la empresa y objetivos compartidos de la familia)
5. Identificar un conjunto claro de valores que la familia desee perpetuar (es decir, el rostro humano del negocio familiar)
6. Establecer procesos para la gobernanza de la familia sobre la empresa, la interacción familia-empresa y mantener el control de la familia sobre la propiedad
7. Establecer reglas para fortalecer las relaciones interpersonales y manejar las expectativas de cada miembro de la familia

8. Determinar una política formal de dividendos que se reparta entre los miembros de la familia de acuerdo a la rentabilidad del negocio
<b>3. Comunicación y gestión de conflictos:</b> comunicación familia-familia y familia-empleados; reuniones familiares, unidad y cohesión; administración de conflictos
9. Celebrar reuniones familiares regulares en el contexto de la empresa para compartir información, generar confianza, evitar tintes políticos y lograr consensos
10. Admitir que los miembros de la familia tendrán diferentes perspectivas sobre asuntos de negocios familiares
11. Determinar procesos para la administración y resolución de conflictos
12. Todas las reuniones no deben ser de negocio, los miembros de la familia se reúnen regularmente para divertirse y llevar a cabo actividades no relacionadas con la empresa, esto permite consolidar los lazos familiares.
<b>4. Profesionalización del negocio y utilización de recursos no familiares:</b> políticas de contratación y crecimiento profesional, adaptarse a los cambios
13. Establecer políticas de empleo para los miembros de la familia / planificación de carrera profesional basado en cualificaciones y experiencia
14. Establecer políticas basadas en el mérito para la promoción laboral de los miembros de la familia
15. Análisis de las prácticas comerciales y el rendimiento de la empresa frente a otras empresas familiares del país donde funciona
16. Implementar estrategias / prácticas no tradicionales para aprovechar las particularidades de la empresa al ser familiar
17. Utilización oportuna de recursos/asistencia externos (consejos consultivos, asesores profesionales, etc.)
18. Contratación de ejecutivos externos talentosos con oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa

<p><b>5. Tutoría y desarrollo:</b> educación y desarrollo para los miembros de la familia, definición de roles y responsabilidades</p>
<p>19. Aprendizaje activo para enfrentar el reto que resulta de combinar familia y negocio</p>
<p>20. Aprender activamente las habilidades de comunicación para que los miembros de la familia actúen como en equipo efectivo en el trabajo</p>
<p>21. Establecer un proceso claro para que los sucesores desarrollen sus roles como individuos y empresarios</p>
<p>22. Garantizar una tutoría permanente a los sucesores pensando que serán los posibles líderes de la empresa y propietarios</p>
<p>23. Definición clara de los roles de cada miembro de la familia, responsabilidades y límites interpersonales</p>
<p>24. Modificar gradualmente las relaciones padre-hijo a una relación de “compañeros” en el trabajo</p>
<p>25. Darle suma importancia a la integridad y el compromiso con la empresa como atributos primarios a desarrollar en los sucesores</p>
<p>26. Establecer procesos para acoger, educar e inculcar el espíritu empresarial a los parientes políticos de la familia (nuera, yerno, suegros, etc.)</p>
<p><b>6. Planificación de la sucesión:</b> sucesión; plan de sucesión; opciones de salida para los miembros que no tengan intenciones de continuar en la empresa; retiro oportuno de los titulares o fundadores</p>
<p>27. Comprometerse a empezar mejores negocios en el futuro, incluso si eso significa dejar el negocio de origen</p>
<p>28. Definir claramente la documentación y los acuerdos de compra-venta, así como las opciones de salida de la propiedad, de los miembros que decidan no seguir en el negocio familiar</p>

29. Tomar en serio la difícil tarea de planificar la sucesión y dedicar un esfuerzo considerable al mismo
30. Definir una edad de jubilación obligatoria para los altos ejecutivos, especialmente los fundadores-propietarios-administradores
31. Seleccionar a un líder familiar (no involucrado en el negocio) para desempeñar el papel de mantener a la familia unida emocionalmente
32. Establecer un periodo definitivo para realizar la transferencia de la responsabilidad del liderazgo y el control a la próxima generación que asuma la dirección de la empresa
<b>7. Actividades filantrópicas y caritativas:</b> construir una buena imagen corporativa a través de la ayuda a la ciudadanía; asistencia para los miembros de la familia en necesidad
33. Demostrar ante la ciudadanía un fuerte sentido de responsabilidad social, construyendo activamente el bien social
34. Participar en actividades filantrópicas y caritativas
35. Establecer una política para manejar y ayudar a los miembros de la familia que tienen problemas personales y necesidades especiales.

Fuente: Dana et al. (2015)

## 2. *Gestión de pequeñas y medianas empresas familiares*

Diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

La interacción positiva entre familia y empresa, implica tres condiciones primordiales: primero, unas relaciones familiares positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar; segundo, una clara estructura organizacional que establece funciones, roles,

responsabilidades y ámbitos de decisión para los familiares vinculados a la empresa familiar, conjuntamente con reglas del juego claras para la familia; y, tercero, un esquema de administración y gobierno corporativo que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares.

A manera de ejemplo, un apropiado gobierno corporativo de una empresa familiar debería incluir una junta directiva que incluya miembros externos que apoyen la labor del empresario y su grupo directivo. Sin embargo, en el caso de la pyme familiar una característica típica es la concentración, en el empresario fundador, de las decisiones y de la información clave del negocio. El dirigir sin consultar con nadie, ha acostumbrado al empresario tomar decisiones incuestionables, a no evaluar su gestión y a no permitir intromisión alguna en el manejo de la empresa.

El gerente familiar difícilmente acepta compartir con otros familiares o agentes externos la información clave y no está dispuesto a dar explicaciones sobre su labor. Esta resistencia hace muy difícil la implantación de una junta directiva con miembros no familiares, pese a que una de las recomendaciones centrales que hacen los expertos es precisamente utilizar este organismo para profesionalizar la pyme. En estas circunstancias el gobierno corporativo limita las posibilidades de una colaboración positiva entre los familiares, no permite una administración participativa, genera conflictos familiares y pierde la posibilidad de incorporar experiencias externas que fortalecerían su capacidad competitiva. Son innumerables los ejemplos de pymes familiares que a pesar de contar con prestigio en el mercado, un buen producto y apropiadas condiciones tecnológicas son improductivas, presentan resultados mediocres y pierden competitividad en razón a que la familia propietaria tiene unas relaciones caracterizadas por el conflicto, la falta de unidad de acción y la desunión. En conclusión, para fortalecer la productividad y la competitividad de la empresa familiar es importante que empresarios y consultores también involucren en sus agendas de cambio hacia la competitividad, el fortalecimiento de la interacción entre la familia propietaria y empresa. (Romero, 2006).

De acuerdo con Fernández (2007) las pequeñas y medianas empresas familiares para asegurar unos buenos estándares de gestión deben desarrollar la capacidad de seleccionar a la alta dirección atendiendo a criterios de competencias esenciales, así como el gestionar el intelecto humano o profesional, es decir, la adecuada formación en todo lo que sean competencias adquiribles, sin olvidar las innatas. Para el logro de esto último es menester trabajar en los siguientes puntos:

**El conocimiento cognoscitivo (o saber qué)** es el dominio básico de una disciplina que los profesionales consiguen mediante una amplia formación y certificación. Este conocimiento es esencial, aunque por lo general dista mucho de ser suficiente, para el éxito comercial. Los conocimientos prácticos avanzados (o saber cómo) convierten el “aprendizaje de libro” en aplicación eficaz. La capacidad de aplicar las reglas básicas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real es el grado de destreza profesional de creación de valor más generalizado.

**El conocimiento de los sistemas (o saber por qué)** es el conocimiento pormenorizado de la red de relaciones causa-efecto que subyacen tras una disciplina. Permite a los profesionales ir más allá de la ejecución de tareas para solucionar problemas mayores y más complejos y crear un valor extraordinario.

**Los profesionales que “saben por qué”** pueden prever sutiles relaciones y consecuencias no deseadas. La expresión última del conocimiento de los sistemas es una intuición enormemente cualificada.

**La creatividad automotivada (interés en el porqué)** consta de voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito. Los grupos muy motivados y creativos suelen superar a otros grupos con más recursos humanos o económicos. Sin una creatividad automotivada, los líderes intelectuales pueden perder su ventaja de conocimiento a causa de la complacencia. Es posible que no consigan adaptarse agresivamente a las cambiantes condiciones externas y, en especial, a las innovaciones que dejan obsoletas sus anteriores capacidades.

Esta es la razón de que el alto grado de intelecto sea ahora tan esencial. Las organizaciones que alimentan la inclinación hacia el por qué entre su personal pueden,

simultáneamente, prosperar a la vista de los rápidos cambios actuales y renovar sus conocimientos cognoscitivos, técnicas avanzadas y conocimiento de los sistemas para poder competir en la siguiente oleada de adelantos.

Entre las prácticas más adecuadas para la gestión del intelecto empleadas por organizaciones profesionales exitosas destacan:

- **Reclutar a los mejores.** Los principales asesores de gestión destinan grandes cantidades de recursos al reclutamiento y selección pormenorizada de los mejores profesionales de las principales facultades empresariales; dado a que consideran que el talento y la dedicación son los elementos más importantes para su éxito.
- **Forzar un rápido desarrollo intensivo.** La manera más rápida de desarrollar el “saber cómo” profesional es mediante la reiterada exposición a la complejidad de los problemas reales. Las experiencias intensivas los convierten en profesionales sensiblemente más capaces y valiosos que sus colegas de empresas gestionadas de forma menos intensivas.

Si se les instruye adecuadamente, también desarrollan un mayor y más detallado conocimiento de las relaciones entre los sistemas (“saber por qué”) y se identifican más con la empresa y sus objetivos (“inclinación hacia el por qué”). Las empresas de más éxito garantizan ese crecimiento a través de una complejidad en constante aumento (preferiblemente impulsada por los clientes), una tutoría completamente planificada, grandes recompensas por los resultados, y fuertes incentivos al conocimiento, sistematización y avance de la disciplina. Parece que todas las empresas con grandes capacidades intelectuales desarrollan culturas profundamente arraigadas que hacen hincapié en estos valores.

- **Aumentar constantemente los retos profesionales.** El intelecto se desarrolla al máximo cuando los profesionales aceptan un reto serio. Los líderes de las empresas destacadas suelen ser exigentes, visionarios e intolerantes con los esfuerzos tibios. Las mejores empresas empujan constantemente a sus profesionales más allá de la comodidad de sus conocimientos teóricos, modelos

de simulación y laboratorios controlados. Impulsan a los asociados incesantemente a tratar con los ámbitos intelectuales más complicados de los clientes reales, los sistemas operativos auténticos, y las diversas condiciones ambientales y diferencias culturales.

- **Evaluar y eliminar.** A los profesionales les gusta ser evaluados, competir, saber que han aventajado a sus colegas. No obstante, les gusta ser evaluados de forma objetiva y por las personas más destacadas de su área. Por tanto, la intensa competencia interna y las frecuentes valoraciones e informes de resultados son habituales en las empresas destacadas. Como consecuencia, existe una progresiva selección de talento.

### *Mejores prácticas para la gestión de pequeñas y medianas empresas familiares*

Habiendo revisado los modelos teóricos sobre la gestión de empresas familiares, es importante pasar a analizar los conceptos desarrollados con respecto a las mejores prácticas para la gestión aplicadas por pequeñas y medianas empresas familiares, mismas que les han valido para posicionar a sus propiedades como referentes dentro del contexto del estudio.

Las pequeñas y medianas empresas familiares en estos tiempos se enfrentan al desafío de sobrevivir, no solo frente a las grandes corporaciones familiares, sino también ante el fuerte aumento de niveles de competencia global que existe entre ellas (Saavedra, 2011) por lo que se vuelve necesario que los países tomen medidas para generar e implementar programas para elevar el nivel de competitividad, principalmente y mediante el aumento de la productividad y los factores de producción (incluido como hemos visto el conocimiento).

Ward (2003) señala que el crecimiento de la empresa familiar está ligado a superar retos específicos y aplicar las mejores prácticas en la gestión, como la gran mayoría de ellas no está preparada para esto, simplemente no crecen. Cita a Leon Danco (1980) considerado el padre fundador del estudio de las empresas familiares, quien dijo:

En su mayoría las empresas de propiedad familiar no crecen o fracasan porque se dejan destruir –de una forma lenta pero segura- por la acción, o mejor dicho, la inacción de sus propietarios gestores, las empresas familiares fracasan porque, con demasiada frecuencia, sus responsables no toman nunca las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo siempre cambiante y cada vez más complejo.

Sin embargo, de esta afirmación se puede objetar que las pequeñas y medianas empresas familiares, si tienen la opción de crecer, siempre y cuando apliquen en su modelo de gestión prácticas fundamentales que les permita garantizar crecimiento y prosperidad a largo plazo. Ward (2003) considera que las empresas familiares con expectativas de expansión deben cubrir al menos las siguientes condiciones dentro de su modelo de funcionamiento:

- **Garantizar una visión estratégica renovada:** las estrategias deben ser constantemente revisadas y actualizadas, aunque se establezcan para un período determinado de tiempo. Las organizaciones familiares exitosas casi siempre son el resultado de la visión del fundador y normalmente dicha visión debería evolucionar. Si la visión se limita a una rutina programada puede llevar a la empresa al fracaso (Robbins & DeCenzo, 2008)
- **Atraer y retener a directivos externos con notada trayectoria:** el crecimiento a largo plazo requiere incorporar al equipo de directivos, ejecutivos talentosos no familiares (Ward, 2003). Muchas empresas familiares se rehúsan a invertir en la contratación de recursos externos, esto más que nada, porque temen que puedan hacerles carrera profesional a miembros de la familia menos preparados. La tarea corresponde a los líderes de las empresas, son ellos quienes deben desarrollar la habilidad de atraer, inspirar y retener gente talentosa y adaptarse a trabajar de nuevas maneras, es decir colaborar entre diversas generaciones, geografías, funciones y equipos externos e internos (Deloitte, 2016).

- **Crear una empresa flexible e innovadora:** las empresas familiares deben construir patrones de aprendizaje que les permitan interactuar con su entorno institucional, las familias deben verse motivadas a establecer un proceso dinámico que implica el aprendizaje personal, el crecimiento del negocio y la innovación empresarial, incluso los conflictos familiares pueden ser una fuente de aprendizaje. La empresa familiar puede ser flexible e innovadora si entre otros aspectos, logra consolidar una comunidad de aprendizaje, promover el aprendizaje intrafamiliar y utilizar la tecnología para compartir conocimientos e información (Ren & Zhu, 2016).
- **Generar y conservar capital:** de acuerdo al crecimiento de la familia, los impuestos de sucesión y conforme las nuevas estrategias exigen más recursos financieros, las demandas de capital se vuelven cada vez más altas, por lo que conservar el máximo posible de capital (dinero en efectivo) resulta esencial para garantizar el crecimiento de la empresa. Entre resolver el dilema de las necesidades económicas de la familia y pagar los recurrentes aumentos de las exigencias fiscales, las empresas familiares sobre todos las antiguas que siguen creciendo, se vuelven expertas en generar y conservar capital (Ward, 2003)
- **Explotar las ventajas estratégicas propias de la propiedad familiar:** la planificación eficaz dentro de la empresa familiar debe estar dirigida por una clara visión para abordar los cambios en el mercado y enfocarse en mejorar el rendimiento empresarial, responder a las expectativas de la familia y mantener la confianza (Randel & Ward, 2001)

### *Ventajas únicas de las empresas familiares*

Sin importar la estrategia elegida, las empresas familiares pueden utilizar las ventajas estratégicas para crear ventajas competitivas adicionales que pueden ser capitalizadas. Es imposible enumerar todas las ventajas únicas poseen las empresas familiares pero hay algunas fortalezas propias del negocio que señalan Randel & Ward (2001).

**Planificación de la inversión a largo plazo:** los empresarios visionarios trabajan para consolidar negocios a largo plazo, si el resto de la familia está comprometida pueden enfocar su visión desde 5 a 20 años, trabajando en un manejo más eficiente de los recursos, esto a diferencia de las empresas no familiares.

**Organización flexible:** si bien el tema de los conflictos puede ser un problema en las empresas familiares, es más común evidenciar “guerras políticas o de poder” en las empresas no familiares y una burocracia corporativa que retrasa los procesos, esto las lleva a perder productividad y desenfocarse del verdadero sentido del negocio. Las empresas familiares que desarrollan sus estrategias desde una visión compartida del futuro, generalmente reaccionan con mayor rapidez a las circunstancias cambiantes del entorno; están en capacidad por ejemplo de crear nuevos productos, agregar una nueva línea de fabricación, diseñar un nuevo programa de mercado o abrir una nueva unidad de negocio.

**Compromiso fuerte con la calidad:** las empresas familiares más grandes casi siempre deben buscar estándares y controles de gestión costosos para asegurar la calidad, no así las pequeñas y medianas empresas familiares, quienes se encuentran intrínsecamente motivados a no empañar la buena reputación del negocio con un mal producto o servicio, además suelen responder más rápidamente que las empresas grandes a las quejas de los clientes, proporcionando un servicio menos impersonal.

**Posicionamiento estratégico en nichos de mercados específicos:** las pequeñas y medianas empresas familiares buscan ingresar a nichos o mercados especializados, pues a menudo ofrecen mayores oportunidades que los grandes mercados, estratégicamente “menos jugadores significan más ganancias”. El negocio familiar es particularmente adecuado para aprovechar esas oportunidades en nichos de mercados pequeños.

**Mayor inversión en capital humano (interno y externo):** puede sonar a frase gastada, pero al igual que para las demás empresas, para las pequeñas y medianas el capital humano es el activo más importante. Invertir tiempo y dinero en mejorar las capacidades

del personal (programas de formación, seminarios, financiación para educación formal, etc.) permite obtener un alto rendimiento, los empleados que se sienten motivados tienden a desarrollar lealtad a largo plazo.

**Mantener una tradición de innovación:** en ocasiones para las pequeñas y medianas empresas familiares esto resulta un proceso dificultoso, pues para llevar una tradición de innovación se requiere por ejemplo contar con flujos de capital que permitan innovar. Las empresas familiares que se interesan en instaurar una tradición de innovación, deben preocuparse por los asuntos financieros especialmente. Una sólida salud financiera permite costear inversiones en innovaciones tecnológicas dirigidas a diversificar la oferta de productos o servicios, entre otros aspectos. (Fletcher, 2002).

**Fuerte cultura organizacional:** en las pequeñas y medianas empresas familiares más fácilmente los trabajadores conocen los estándares y saben lo que se espera de ellos, por lo que se crea un ambiente positivo. La cultura organizacional orientada a los objetivos es la más recomendada para permitir la permanencia y mejora de las pymes familiares, ya que al fijar objetivos se pueden establecer metas inmediatas que sean monitoreadas y admitan revisar el desempeño de la empresa en el corto plazo, al establecer este modelo se facilita la generación de rendimientos empresariales (Barajas, Vázquez, Sapién & Gutiérrez, 2015).

### ***3. Modelos y resultados de la gestión***

La gestión de la empresa tiene su origen en la teoría de recursos y capacidades, esta teoría postula que los recursos y/o capacidades únicas y valiosas que poseen las empresas, se vuelven en una de sus fuentes de generación de ventajas competitivas (Barney, 1992). Estos recursos que pueden ser los activos, capacidades, atributos, procesos organizativos, información y conocimientos, que son también fortalezas, le permiten a la empresa aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

Esta teoría hace énfasis en la gestión de la empresa, desde los recursos y/o capacidades únicas y valiosas que poseen, volviéndose estos recursos los determinantes principales

de su desempeño, pero los recursos por sí solos no generan nada, estos pueden permanecer “pasivos”, hasta que la organización despliegue sus capacidades, para utilizarlos de la manera más óptima, contribuyendo a la creación de ventajas competitivas sostenibles mediante al ajuste estratégico y la agrupación de los recursos aplicando las mejores prácticas de gestión (Maina & Muya, 2015)

Existe una estrecha relación entre la información que se genera en la empresa, las capacidades y el desarrollo de ventajas competitivas, para mejorar el desempeño organizacional, pero esto no es posible sin la implementación de estrategias, se pueden implementar excelentes estrategias para lograr buenos sistemas organizativos, que vinculen y coordinen la organización, todos estos aspectos tributan a lograr ventajas competitivas organizacionales y elevar el rendimiento, desde la gestión. (Ismadi & Che, 2012).

## **CAPÍTULO II:**

### **CARACTERIZACIÓN DEL EMPRESARIO FAMILIAR.**

Este capítulo tiene como propósito realizar un análisis profundo sobre la evolución teórica de la caracterización del empresario familiar y de las motivaciones existentes detrás del acto emprendedor. En un primer momento, el estudio se centra en el enfoque ontológico (los rasgos), proveniente de la psicología, el enfoque praxeológico (la conducta), proveniente de la interdisciplinariedad, y el enfoque dinámico mediante la convergencia de los dos anteriores (la habilidad). En un segundo momento, se abordan los factores específicos positivos o negativos que motivan el emprendimiento para configurar escenarios de oportunidad o necesidad. Las repercusiones de este análisis permitirán entender el perfil del empresario desde una perspectiva que integra los elementos psicológicos y sociales vinculados al comportamiento y la toma de decisiones en la empresa familiar.

### **Sección III: Análisis del perfil del empresario**

#### ***1. Conceptos, enfoques y tendencias de la caracterización del empresario familiar***

Grandclaude & Nobre (2013) realizaron un balance de la investigación sobre las características del propietario-gerente de la pequeña y mediana empresa familiar en Francia, y uno de los aspectos interesantes que analizaron fue la evolución del marco teórico y metodológico utilizado desde dos perspectivas que han dividido a los investigadores: el enfoque de los rasgos y el enfoque conductual. El primero, el enfoque ontológico, tiene su origen en la psicología y fue dominante desde 1950 a 1990, su objetivo es desarrollar el campo del espíritu empresarial generando conocimiento sobre lo que es el individuo emprendedor distinguiéndolo del no emprendedor. El segundo, el enfoque praxeológico, proviene de la interdisciplinariedad, se desarrolla a partir de 1990 con el propósito de observar lo que hace el emprendedor, sus comportamientos y procedimientos, en el proceso de crear una nueva organización.

En cuanto al enfoque ontológico, los autores dividen la investigación en dos etapas: previo a 1990 y posterior a 1990.

#### ***Trabajo previo a 1990: un enfoque basado en los rasgos y características***

Las investigaciones durante este período abarcan la consideración tanto de rasgos de personalidad como de características, especificidades o peculiaridades que serían propias del empresario familiar a diferencia del no familiar. Así, se incluyen: variables demográficas y socio-demográficas (sexo, género, edad, cultura, religión, etnia, origen social), variables de desarrollo profesional (experiencia y formación), variables motivacionales (necesidad de independencia, éxito, seguridad...), variables de control (auto-control), variables afectivas y emocionales (pasión ...), rasgos de personalidad (sociabilidad, conciencia...).

En la siguiente tabla Gartner (1988) presenta un censo relativamente completo de estudios sobre rasgos y definiciones del empresario propietario-gerente.

**Tabla 2.1 Definición y características del empresario**

<b>Aut or</b>	<b>Definici ón</b>	<b>Características</b>
Brockhaus (1980)	Propietario y gerente de una empresa	Voluntad de asumir riesgos
Collins y Moore (1970)	Distinción entre los que solo construyen una empresa y los que alcanzan el rendimiento	Educación, ocupación de los padres, nivel de satisfacción del primer empleo, actitudes sociales
Cooper y Dunkelberg (1981)	-	Determinar si los padres fueron inmigrantes, el nivel de educación, la edad, el empleo anterior
Davids (1963)	Creadores de un nuevo negocio	Nivel de educación, número de hijos, la religión, afiliación a un club social o deportivo, una asociación deportiva, etc.
De Carlo y Lyons (1979)	-	Edad, matrimonio, educación, experiencia, disciplina, exitoso, independiente, agresivo (en los negocios)

Draheim (1972)	El acto de crear un negocio innovador que no existía antes	Credibilidad, miedo de perder su empleo, profesional con experiencia, con antecedentes empresariales
Durand (1975)	-	Éxito, formación, auto-control
Gomolka (1977)	-	Género, edad, origen étnico, ocupación de los padres
Hirisch y O'Brien (1981)	-	La disciplina y la perseverancia, deseo de éxito, orientación laboral, orientación hacia metas
Hornaday y Aboud (1971)	El hombre o la mujer que creó una empresa con al menos 8 empleados y se han establecido durante al menos 5 años	El cumplimiento, la autonomía, la agresión, el reconocimiento, el liderazgo, la independencia, la disciplina, la familia, el poder
Hornaday y Bunker (1970)	Persona que crea una empresa y lo desarrolló durante un período de al menos 5 con al menos 15 empleados	Logro, la inteligencia, la creatividad, la energía, la iniciativa, la independencia, el liderazgo, dinero, reconocimiento, poder, afiliación
Howell (1972)	El acto de crear un negocio innovador que no existía antes (la misma definición que Draheim –	Edad, estado civil, educación, experiencia

	1972)	
Hull, Bosley y Udell (1980)	Una persona que organiza, gestiona y tiene la intención de ampliar el negocio	Deseabilidad social, preferencias de trabajo, el locus de control, el riesgo, la creatividad, el éxito
Litzinger (1965)	Los empresarios actúan orientados hacia objetivos y son gestores de procesos para alcanzarlos	Asumir riesgos, la independencia, el liderazgo, reconocer-ciencia, el apoyo, el conformismo, la consideración
McClelland (1961)	Alguien que tiene el control sobre la producción y el propósito de vender	El éxito, el optimismo, la afiliación, el poder, la conciencia, el ascetismo, el logro
Mescon y Montnari (1981)	Los empresarios son los creadores de definición de un nuevo concepto de negocio	El éxito, la autonomía, la dominación, disciplina, auto-control, resistencia
Schrage (1965)	-	Motivación hacia el éxito, el poder, la sensibilidad
Thorne y Ball (1981)	-	La edad, la experiencia, la educación, el entorno familiar

Wainer y Rubin (1969)	-	Éxito, poder, afiliación
-----------------------	---	--------------------------

Welsch y Young (1982)	-	Decisiones en base a estimaciones, los riesgos, la innovación, el rigor, la gobernabilidad, el optimismo
-----------------------	---	--

Fuente: Gartner (1988)

Según Gartner (1988), el análisis del cuadro presentado permite realizar las siguientes cuatro observaciones:

- Hay muchas definiciones (a menudo vagas) del empresario,
- Existen pocos estudios que utilizan la misma definición,
- Esta falta de consenso sobre quién es el emprendedor conduce al muestreo heterogéneo, incluso dentro de cada muestra,
- El sorprendente número de rasgos y características atribuidas al empresario hace que su perfil esté lleno de contradicciones y sea una forma genérica de “señor todos”.

De allí que el mismo autor proponga reemplazar la pregunta “¿quién es el emprendedor?” por “¿qué hace el emprendedor?”. No obstante, el enfoque siguió desarrollándose.

***Trabajo posterior a 1990: evolución del marco teórico sobre los rasgos y características***

La obra posterior a 1990 se basa en modelos más complejos, herramientas y conceptos metodológicos más precisos, para vincular los rasgos y características del emprendedor con el rendimiento de la empresa. La siguiente tabla identifica algunos de estos estudios, los autores, la metodología utilizada, las muestras elegidas y los principales resultados.

**Tabla 2.2 Enfoque de rasgos y características, trabajo posterior a 1990**

<b>Aut or</b>	<b>Metodología y muestra</b>	<b>Resultados: factores determinantes</b>
Kolvereid (1996)	Cuestionario enviado a 720 graduados de la Maestría en Gestión (Universidad de Noruega)	Oportunidad económica, autoridad, desafío, realización personal
Shane (2000)	Entrevista a 22 personas y uso de fuentes secundarias	Educación y formación, influencia en la toma de decisión en cuanto a las  Oportunidades
Delmar y Davidsson (2000)	405 entrevistas telefónicas realizadas a empresarios	Género, los padres empresarios,  experiencia empresarial, estatus de inmigrantes
Lee y Tsang (2001)	Cuestionario aplicado a 168 empresas chinas	La experiencia tiene mayor impacto en la gestión. Los rasgos de la  personalidad tienen poco impacto

Gundry y Welsch (2001)	Cuestionario aplicado a 833 dirigentes de empresa del género femenino	Objetivos de desarrollo del mercado, el cambio tecnológico, la búsqueda de financiamiento
Wiklund, Davidsson, Delmar (2003)	Estudio longitudinal	El control corporativo, la independencia, la capacidad de sobrevivir en tiempos de crisis
Carter, Gartner y al. (2003)	Estudio de panel	Los empresarios tienen menor necesidad de reconocimiento en la Sociedad
Davidsson y Honig (2003)	380 encuestados a través de largas entrevistas telefónicas	Educación, primera experiencia, entorno del empresario, fomento de estrechas relaciones
Baum y Locke (2004)	Estudio longitudinal, cuestionario	Rasgos, la motivación situacional y habilidades influyen en el crecimiento
Morris y Schinde- hutte (2005)	180 cuestionarios enviados a seis grupos étnicos establecidos en Hawaii	Los valores influyen en las prácticas de gestión, pero no las motivaciones
Arenius y Minniti (2005)	51.721 encuestados en 28 países	La edad, el género, la educación, el conocimiento de los empresarios, las oportunidades, la confianza.

Barringer, Jones y Neubaum (2005)	El análisis de contenido cuantitativo comparativo de 100 empresas	Educación, historia empresarial y experiencia en el sector
Getz y Petersen (2005)	Análisis comparativo, cuestionario	Los empresarios orientados al crecimiento difieren en términos de metas y objetivos
Cassar (2007)	Estudio longitudinal, uso de SPSS	La acumulación de la riqueza, la independencia, la carrera profesional y educativa
Baumol, Schilling, Wolf (2009)	Biografías de los empresarios e inventores desde 1400 hasta la actualidad.	Aumento de la proporción en el tiempo de los empresarios educados. (Maestría, PHD).
Westhead, Ucbasaran, Wright (2009)	625 emprendedores de Gran Bretaña	Los empresarios tienen un portafolio más amplio para identificar oportunidades
Farmer, Yao y Kung-Mcintyre (2011)	Cuestionario enviado a 301, 313, 260 individuos de los EE.UU., China y Taiwán	El emprendimiento debería ser enseñado en términos de habilidades, competencias y cultura empresarial

Fuente: Grandclaude & Nobre (2013).

Los autores observan que, aunque los trabajos anteriores y posteriores a 1990 pueden ser similares en muchos aspectos, se debe reconocer una evolución a partir de ese año hacia una perspectiva sociocognitiva del empresario, por ejemplo, la tabla anterior trae a colación los conceptos de auto-eficacia (Baum & Locke, 2004), auto-realización (Cassar, 2007), e intención (Kolvereid, 1996).

En cuanto al enfoque praxeológico, (Grandclaude & Nobre (2013) destacan dos focos de atención: “competitivo” y “conductual”. El primero se centra en las habilidades del gerente y en establecer la correlación habilidades del líder / desempeño. Estas competencias del emprendedor pueden resumirse en: empresarial (identificación de oportunidades, redes, conocimiento); estratégica (visión, planificación, comunicación estratégica); directiva (organizacional, comunicación, relaciones, motivación del personal); funcional (conocimiento del producto, factores clave de éxito); cognitiva (toma de decisiones, pensamiento sistémico, resolución creativa de problemas). Mientras que la visión conductual considera que las habilidades conducen naturalmente a la acción, al comportamiento del emprendedor, por ejemplo: tiempo dedicado a desarrollar enlaces, fomentar la participación de los empleados, resolución de problemas, búsqueda de capital, obtener soporte, diseñar productos y servicios, acercamiento al inversor, comunicación con el cliente, velocidad de decisión, discutir las decisiones, interacción con agentes externos, organización, creación de redes, planeamiento, capacidad de improvisar, transmitir credibilidad, construir relaciones con el accionista, adquirir información, identificar ideas, identificar oportunidades, liderazgo.

Ha habido una evolución hacia un enfoque dinámico del fenómeno emprendedor mediante la convergencia de los enfoques ontológico y praxeológico dentro de una misma entidad: la habilidad. En tal sentido, Man, Lau & Chan (2002) definen las habilidades como características de alto nivel, que representan la capacidad del emprendedor para desempeñarse bien en su rol, abarcando rasgos de personalidad y conocimiento, influenciadas por experiencias del empresario, su formación, educación, entorno doméstico y otras variables demográficas. Pueden ubicarse en tres grupos de habilidades:

- Variables individuales relacionadas con la motivación, la experiencia, los rasgos psicológicos y características personales del emprendedor.
- Variables interpersonales que incluyen relaciones directas o indirectas mantenidas por el empresario con otras personas.

- Variables organizativas relacionadas con el entorno social, económico y político en que opera el emprendedor.

Hirigoyen (2009) se ubica en una perspectiva socioemocional para realizar un análisis de expectativas de los accionistas familiares que inciden en el desempeño financiero, movilizando los conceptos de propiedad psicológica y resultado emocional, los cuales constituyen variables de ajuste que permiten reducir los conflictos de interés. Realiza una distinción entre accionistas activos / pasivos, serenos / oponentes, con base en el concepto de propiedad psicológica, un sentimiento posesivo que una persona tiene en algo o sobre alguien debido a relaciones cercanas o familiaridad.

Los accionistas activos y serenos son aquellos que están en un repositorio de propiedades psicológicas positivas, es decir, quienes incluyen derechos, pero también deberes con respecto a la compañía. Por el contrario, los accionistas en un repositorio de propiedades psicológicas negativas son aquellos que consideran que tienen derechos especiales de decisión y control obviamente superiores a los derechos legales como, por ejemplo, derechos para disponer de beneficios especiales por servicios prestados por sus antepasados, su rama familiar o ellos mismos en el pasado. Estos costos de naturaleza emocional son fuentes de ineficiencia y factores de degradación del valor del negocio.

**Tabla 2.3 Tipología de accionistas familiares**

	<b>1. Accionistas dirigentes</b>	<b>2. Accionistas administrados</b>	<b>3. Accionistas serenos y activos</b>	<b>4. Accionistas inversores</b>	<b>5. Accionistas de paso</b>	<b>6. Accionistas activos y oponentes</b>
<b>Estrategia</b>	Formulación y liderazgo	Contribuye y aprueba	Sabe y apoya	Acepta	Acepta	Consulta (pregunta) y se opone

<b>Organización</b>	Estabilidad y liderazgo	Control y fuerza	Saber y respeto	Acepta	No se preocupa	Consulta y se opone
<b>influencia del negocio</b>	Liderazgo	Liderazgo	Contribuye	Sabe	Desinterés de ello	Consulta y se opone
<b>Gobernanza</b>	Participa	Participa activamente	Contribuye	Sabe y acepta	Acepta	Consulta y se opone
<b>Nivel de implicación personal</b>	Muy fuerte	Muy fuerte	Fuerte y positivo	Bajo	Bajo y temporal	Fuerte y negativo

Fuente: Hirigoyen (2009)

Las dos primeras columnas corresponden a los accionistas familiares activos que actúan positivamente en el ejercicio de sus responsabilidades gerenciales o administrativas. Su nivel de influencia en la compañía es muy alto en función de su nivel de participación personal. La tercera la columna agrupa a los accionistas miembros de la familia no directivos pero activos la mayor parte del tiempo, incluye miembros históricos (empleados o consultores) que realmente quieren participar y están asociados a las orientaciones y objetivos estratégicos de la empresa. La cuarta columna agrupa a accionistas familiares pasivos, en su mayoría conformes con el gerente, sin interés en la determinación de la estrategia de la compañía. La columna 5 “accionistas de paso” reúne a los accionistas que han tomado la decisión de abandonar la compañía y su salida definitiva es una cuestión de tiempo, son serenos y pasivos. La columna 6 agrupa a los accionistas “activos y oponentes”, miembros de la familia fuera del negocio que a menudo ejercen importante influencia, su comportamiento depende de su nivel de *affectio-societatis* con la empresa.

En otro estudio, Hirigoyen (2014) profundiza en esa línea de trabajo para superar los métodos tradicionales de evaluación que descuidan el componente emocional y,

probablemente, interpretan equivocadamente el valor de la empresa para los accionistas familiares. Parte de la premisa de que, en esta categoría de empresa, el objetivo del accionista familiar no se limita a maximizar la riqueza financiera y su horizonte de creación de valor no se limita al corto plazo, sino al largo plazo, favoreciendo las estrategias que contribuyen a garantizar la estabilidad y la sostenibilidad de su compañía. La diversidad de expectativas de participación familiar - la tipología de accionistas familiares- permite oponer valor financiero y valor emocional, el último proporciona una evaluación del arrepentimiento sentido por algunos accionistas familiares durante las operaciones de desinversión.

Consecuentemente, el capital de la empresa familiar puede ser aprehendido como resultado de una combinación de capital emocional y capital financiero, ya que la compañía persigue al mismo tiempo objetivos económicos y no económicos, es decir, la familia y los accionistas participantes (todos o parte) tendrían expectativas no monetarias que buscarían maximizar. El accionista familiar puede por lo tanto elegir un objetivo propio en beneficio de su patrimonio privado que puede ir en contra de los objetivos de otros socios financieros de la compañía, incluidos los accionistas no familiares. Esta mezcla de intereses familiares y empresariales puede llevar a la coexistencia de diferentes objetivos que conducen a situaciones conflictivas y a la toma de decisiones no óptimas para el rendimiento económico y financiero de la empresa, debido al incremento de los costos de agencia.

Como parte de la especificidad de la empresa familiar, Hirigoyen (2019) menciona que la creación de valor no se reduce al valor accionario sino también a la creación de riqueza socioemocional, como el valor afectivo que una familia toma de su posición en la participación accionaria y en la gestión de una empresa (Gomez-Méjia et al., 2007; 2011), la cual tiene un impacto considerable en la toma de decisiones estratégicas porque el deseo de su preservación por parte de la familia trasciende cualquier consideración de instrumentación económica o eficiencia. A esto incorpora el concepto de Jaskiewicz y Pieper (2008) sobre rentabilidad emocional para el accionista de una empresa familiar, que toma en cuenta las ganancias emocionales (reputación,

satisfacción personal, participación en la creación y realización de un proyecto, durabilidad de la empresa) y los costos emocionales (sacrificios personales, carga de la responsabilidad, conflictos trabajo/familia, estrés, presión, ambigüedad de roles, arrepentimiento).

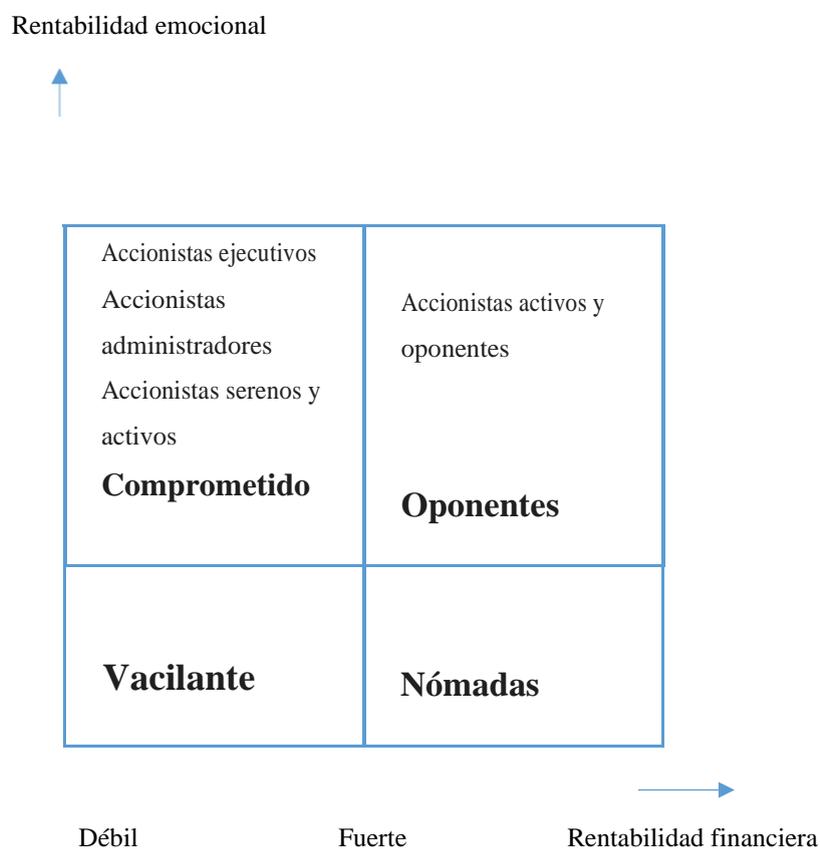
El autor destaca la dualidad del valor del negocio familiar, según se trate de un accionista familiar sereno y activo o un accionista pasivo, con base en su grado de *affectio-societatis* y apego emocional a la compañía:

VA = valor financiero (VF) + valor emocional (VE)

El valor financiero se define como el valor actual de los flujos de efectivo financieros disponibles solo en base a los resultados financieros y los beneficios monetarios privados descontando el costo de capital que es la tasa de rendimiento requerida por el inversor en una sociedad no familiar (Hirigoyen, 2009). El valor emocional es un valor subjetivo que le atribuye el accionista familiar en términos de costos y ganancias emocionales, que está relacionado con su adquisición de capital y su compromiso con la empresa. De allí que el valor total para el accionista activo y sereno con una fuerte *affectio-societatis* es, por lo tanto, un valor subjetivo; mientras que el valor total de la compañía para el accionista inversionista pasivo con bajo *affectio-societatis* es un valor objetivo, puesto que el valor emocional es cero o muy bajo.

Para los accionistas agrupados en las columnas 4 y 5 de la tabla anterior, este valor emocional es cero o débil. De acuerdo con su naturaleza, los accionistas familiares operan, por lo tanto, un arbitraje entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad emocional. Los diferentes casos se agrupan en la figura siguiente.

**Figura 2.1 Tipología de propiedad familiar por arbitraje rentabilidad financiera / rentabilidad emocional**



Para los accionistas familiares que tienen un comportamiento idéntico al de los accionistas de empresas de sociedades anónimas quienes esperan rentabilidad financiera, en ningún caso esta puede ser compensada por la rentabilidad emocional. Entonces, un negocio familiar que no tenga éxito en lograr el rendimiento mínimo de los fondos propios será sancionadas con la migración del capital inyectado inicialmente a otras compañías u otras inversiones más rentables. Los accionistas familiares comprometidos podrían aceptar niveles de rentabilidad financiera más débil si la rentabilidad emocional es fuerte, porque de esa manera preservan su riqueza y control

socioemocional de la familia (Gómez-Mejía, Takács, Núñez, Jacobson & Moyano, 2007; Hirigoyen, 2009; Hirigoyen & Labaki, 2014).

## **2. Componentes del perfil del empresario familiar**

Barrett & Moores (2012) realizaron un estudio para determinar cómo se integran los elementos específicos de dos enfoques: racionalidad causal<sup>4</sup> y subjetivismo radical<sup>5</sup> en el emprendimiento, los cuáles se centran en estudiar cómo los empresarios aprovechan sus conocimientos, recursos y redes. Estos elementos seleccionados para la integración, señalan los autores, no sólo coinciden con la realidad descriptiva de las empresas familiares sino también ofrecen un potencial para desarrollar una comprensión de las fuerzas facilitadoras que sustentan el comportamiento empresarial de los directivos de empresas familiares.

Sarasvathy (2008) indica que el comportamiento empresarial de los empresarios o directivos, más allá del tipo o estilo que apliquen, está dado como una actividad que busca llegar siempre a la resolución de problemas, que visto desde la racionalidad causal sugiere que el empresario comienza con una meta anticipada y crea un entorno específico para conseguirla, identificando el camino más óptimo para alcanzar los objetivos planteados, bajo este enfoque los empresarios son entendidos como personas que descubren y luego explotan las oportunidades o las fabrican de acuerdo a la realidad

---

<sup>4</sup> Según Barrett & Moores (2012), la racionalidad causal o razonamiento causal se basa en la lógica: "en la medida en que podemos predecir el futuro, podemos controlarlo". En contraste, el razonamiento efectivo se basa en la lógica: "en la medida en que podemos controlar el futuro no necesitamos predecirlo". Por lo tanto, son inherentemente opuestos, lo cual no significa que el razonamiento eficaz reemplace el razonamiento causal. Más bien es importante entender los tipos de problemas y dominios a los que cada tipo de razonamiento es adecuado. El razonamiento causal es útil cuando el problema de la decisión requiere una elección razonada. En consecuencia, las estrategias basadas en el razonamiento causal son útiles cuando el futuro parece predecible, con claros objetivos que se producen en un entorno independiente de las acciones de personas involucradas en la decisión

<sup>5</sup> Según McMullen et al. (2010) el subjetivismo radical se refiere a la impredecibilidad del futuro y la divergencia en las expectativas, este concepto aplicado al mundo empresarial adopta una visión integradora del comportamiento emprendedor, que tiene relación con la imaginación divergente de los emprendedores y desde los procesos de equilibrio de mercado. La imaginación empresarial es un aspecto integral del emprendimiento, es una capacidad especial de concebir algo como un todo completo perfeccionado e integrado. Se centra en tres capacidades: empatía, modularidad y la auto-organización

de la empresa y el sistema de valores desarrollado en ella. De los protocolos de sus prácticas de búsqueda y análisis, Sarasvathy (2008) estableció tres preguntas para identificar los elementos y características que componen el perfil del empresario:

¿quiénes son? –sus rasgos, habilidades, actitudes, destrezas; ¿qué saben? –su educación, formación, competencias, aptitudes y experiencia; y ¿a quién conocen? –sus redes sociales y profesionales.

Meroño (2009) señala que el empresario como gestor de la compañía, debe contar con ciertos elementos del entorno y características que le permitan influir positivamente en la gestión de la empresa familiar, eso tiene una relación directa con el nivel de profesionalización en la gestión de la empresa familiar, que indica es uno de los problemas que presentan las mismas, no solo por la falta de incorporación de personas externas a la cúpula directiva, pues esto podría suponer que los directivos no son profesionales ni pueden llegar a serlo, por lo que Meroño define la profesionalización en la gestión como el sistema donde se dispone de directivos y procedimientos de gestión que permitan tomar decisiones y lograr un funcionamiento más eficaz y eficiente, siendo la profesionalización una de las características principales que debe poseer un empresario dentro de su perfil.

La profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente. Se requiere mayor planificación y control del crecimiento, coordinación y mejoras en las habilidades de gestión, elaborar un plan estratégico familiar y mejorar la comunicación eliminando la informalidad, características todas que contribuirán indefectiblemente al mejor funcionamiento de la empresa familiar (Sorenson, 2000).

En relación a esto, el Instituto de la Empresa Familiar (2005)<sup>6</sup> realizó un estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar, determinando que entre las competencias

---

<sup>6</sup> El Instituto de la Empresa Familiar es una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad. El IEF se fundó en 1992, y durante estos años se ha consolidado como el interlocutor de referencia sobre la empresa familiar. Las compañías asociadas en el Instituto cuentan en conjunto con más de 1,25 millones de trabajadores y el 33% de ellas tienen presencia en los cinco continentes. Tiene sede en Madrid y Barcelona – España. Tomado de: <http://www.iefamiliar.com/ief/quienes-somos>

académicas con las que debe contar el empresario que está al mando de la organización, se encuentran: tener formación universitaria, de preferencia cuarto nivel y con estancia en el extranjero mediante más formación o prácticas empresariales a través de verdaderas escuelas de negocio; dominar el idioma inglés y tener conocimientos de los idiomas donde la empresa se establezca a través de la internacionalización.

Otro estudio realizado por Corona & Gálvez (2005) para el Instituto, sobre políticas de capital humano en la empresa familiar, señala que la formación del futuro empresario implica identificar y reclutar el perfil adecuado dentro de la familia o fuera de ella, en caso de ser necesario. El perfil seleccionado no solo será el líder de la empresa, sino también de la familia, por lo que deberá ser capaz de anteponer los intereses de la empresa a los propios.

Los autores señalan que, en la empresa familiar, además de los elementos clásicos de la gestión de recursos humanos para la incorporación de personal a la empresa (investigación de RRHH, reclutamiento y selección, desarrollo, compensación y beneficios, seguridad e higiene, relaciones laborales), hay que tener presente otras variables que tienen impacto en la gestión de las personas y que por su gestión diferencial, merecen un análisis aparte, estos son:

- Relevo Generacional
- Incorporación de talento humano
- Profesionalización de la empresa familiar: transparencia y rigurosidad

***Relevo Generacional:*** se refiere a la sucesión y el acto de traspasar el poder de decisión de un líder a otro, la transmisión de la propiedad de la empresa y transferir el liderazgo a otro miembro de la familia. Según Gallo (2009) en una encuesta realizada a un amplio número de empresarios

familiares se determinó que el 49% opinaba que no debería retirarse nunca de la empresa, el 11% que la edad apropiada para retirarse es a los 65 años y sólo un 14% coincidió en que debe retirarse antes de los 55 años; el 78% de las compañías declaran no estar preparadas para la sucesión, el 41% aún no sabe cómo realizar el proceso (es decir no tienen un protocolo establecido), el 37% tiene unas ideas vagas de como gestionar el proceso de cambio y apenas el 8% cuenta con un proceso establecido y claro (Instituto de la Empresa Familiar, 2014).

Gallo (1995) señala que con un mínimo de 10 años se debe planificar la sucesión en la empresa familiar y luego debe haber un plazo de mínimo cinco años de traspaso donde el sucedido y el sucesor trabajen uno a lado del otro, sin embargo este proceso se retrasa, por algunas de las siguientes razones:

- Temor del fundador a quedarse sin su patrimonio, es decir no confiar completamente en que el sucesor llevará de igual manera la empresa
- Temor a quedarse sin empleo, es decir sin tener un lugar a donde ir a laborar
- Temor a perder reconocimiento social como empresario
- Temor a que el patrimonio amasado no sea suficiente para realizar una “división” justa entre los miembros de la familia
- Ninguno de los hijos está realmente preparado para la sucesión
- El empresario siente que aún puede dar más a la empresa, se siente preparado para seguir dirigiendo la empresa
- Experiencias negativas previas con procesos de sucesión, dentro de la empresa o en empresas del entorno
- Desconocimiento sobre cómo realizar el proceso de sucesión
- Particularidades en la familia, por ejemplo: fallecimiento o mal estado de salud del sucesor natural.
- Ninguno de los hijos tiene un interés real por trabajar dentro de la empresa familiar.

Según Betancourt, Gómez & Zapata (2012) una correcta planificación de la sucesión debe incluir cinco aspectos:

- Formación del sucesor
- Preparación de la jubilación o retiro del fundador o dirigente actual
- Creación o modificación del protocolo familiar
- Proceso de renovación de la empresa (en todos los aspectos, incluso desde la filosofía si está resulta obsoleta en concordancia con el entorno)
- Asegurar legalmente el cambio de propiedad de la empresa y todo lo que esto conlleva

***Incorporación de talento humano:*** las empresas familiares deben establecer mecanismos para integrar, desarrollar y optimizar el talento y el compromiso de los profesionales externos que se integren a la misma, de esta manera se puede convertir el talento individual de cada uno, en un conjunto de actitudes, conocimientos, capacidades innatas y sabiduría adquirida a través de la experiencia, en ventajas competitivas para la empresa. Gestionar el desarrollo del talento individual de cada profesional y su proyección al ámbito colectivo de la misma, debe constituirse en un objetivo primordial de toda empresa familiar, de esta manera se aprovecha el máximo del recurso humano (Corona & Gálvez, 2005)

***Profesionalización de la empresa familiar: transparencia y rigurosidad:*** Basco (2005) le da otra mirada al tema de la profesionalización, haciendo énfasis en que directivos altamente preparados pueden afrontar los nuevos retos afines a la responsabilidad social corporativa (RSC) y el buen gobierno. En la actualidad la creación de valor (financiero, económico, monetario) para los accionistas no es el único objetivo a conseguir en la empresa, esta tiene diversos grupos de interés denominados *stakeholder*<sup>7</sup>s quienes tienen

---

<sup>7</sup> Peterson (2004) define el término stakeholders como aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización (proveedores, clientes, colaboradores, competencia, gobierno, etc.), sin embargo señala una distinción entre varios tipos, según su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los “primarios” o “definicionales” y los “instrumentales”. Los primarios se consideran vitales para el crecimiento y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los segundos se encuentran en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación, etc.)

intereses en la empresa, unos con diferente grado y no bajo el mismo sentido y agrupados por una compleja red de contratos y compromisos tácitos, por tal motivo los objetivos de la empresa no puede ser solo financieros, sino también de carácter social y ético.

No solo por mero cumplimiento de las normas legales expedidas, sino por naturaleza voluntaria, las empresas familiares y no familiares deben registrar buenas conductas de gobierno, que permitan a los accionistas y demás grupos de interés tener un protagonismo en temas sociales, éticos, morales y medioambientales, dando paso así a instaurar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Zhang (2016) señala que el negocio familiar es una combinación de sistema familiar y sistema empresarial, debido a la doble influencia de los factores de ambos sistemas, por lo que el comportamiento de responsabilidad social de la empresa familiar es significativamente diferente al de las empresas no familiares. En su estudio realizado sobre una muestra de 5.809 empresas familiares de Guangzhou, China<sup>8</sup> comprobó empíricamente la influencia de la empresa familiar en las características del comportamiento de la responsabilidad social corporativa (RSC), obteniendo como resultado que las empresas familiares chinas están todavía en la etapa de desarrollo de RSC, denominada etapa primaria donde las empresas presentan dificultades de índole financieras que restringen el desarrollo de los procesos de RSC. La empresa familiar en China ha jugado de manera gradual un papel importante en el progreso de la economía.

Asimismo, hay que ser especialmente realista acerca de los recursos familiares. ¿Por qué los altos mandos tienen que ser necesariamente ocupados por miembros de la familia?

Puede que ningún miembro de la familia tenga las competencias adecuadas, puede que ningún miembro de la familia tenga el perfil adecuado, por lo que es esencial analizar las fortalezas y debilidades de cada posible candidato para determinar los puestos gerenciales. En otras ocasiones, las personas inicialmente designadas para estos puestos, pueden no tener interés y sentirse “obligadas” a aceptar una propuesta que implica una

---

<sup>8</sup> Zhang (2016) realizó un estudio entre 5.809 empresas familiares en Guangzhou, China para conocer si aplican o no prácticas de RSC. Las empresas chinas han tenido un auge fructífero pero al mismo tiempo han sido fuertemente cuestionadas por temas de seguridad alimentaria, contaminación ambiental, problemas de conflictos laborales, por lo que en la última década (desde el 2006) los temas de RSC han estado introduciéndose en la agenda de las empresas familiares de ese país.

carga de trabajo, de sacrificios y de responsabilidad. Y señala que el perfil del empresario debe incluir: comprensión de los negocios de la empresa y la operación integral de la misma; saber dirigir; sentirse comprometido y tener un alto sentido de pertenencia hacia la organización. Comprender el negocio implica conocer sus productos y servicios, la competencia, el perfil de los clientes, en resumen, dominar las claves de éxito de la empresa y tener la capacidad de dirigir consiste en poseer una serie de competencias y habilidades que permitan tener un conocimiento estratégico adecuado y acometer las decisiones oportunas para el negocio. (Meroño, 2009).

Como sostienen Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán & Gutiérrez, (2008) el ciclo de vida de las empresas familiares se distingue de las empresas no familiares porque, está tiene un proceso de creación, crecimiento, madurez (consolidación) y declive (en muchas ocasiones), en donde el fundador determina una relación simbiótica con la organización, pues es por medio de él, de su esfuerzo, dedicación y compromiso, que la empresa cobra vida, así mismo el empresario determina a qué se dedicará el negocio, como realizará los procesos, como conformará el marco axiológico e imprimirá su sello particular en la gestión de la organización. En ocasiones sucede que el empresario forma parte del patrimonio intangible de la organización, y su imagen se vuelve la imagen corporativa de la empresa y es aquí, como sucede en muchos casos, que el relevo en la dirección de la empresa se torna crítico no solo por los procesos internos de ajuste en cuanto a gobernabilidad se refiere, sino también por lo que implica a nivel de percepción del entorno dicho cambio. Es por esto, que identificar las particularidades del empresario puede colaborar en la tipificación de algunos elementos susceptibles de análisis frente al proceso de sucesión, así como de los rasgos propios de este tipo particular de gestores. En Colombia los autores determinaron los siguientes aspectos:

*Figura 2.2 Características del empresario familiar en Colombia*



Fuente: Vélez et al. (2008). Elaboración propia

Por otro lado, Martínez (2014) señala que dentro del plan estratégico de la empresa, se debe recoger el perfil competencial del directivo, que debe ser diseñado en función de la estrategia marcada para la empresa en el futuro e incluir las siguientes habilidades en el perfil del empresario:

- **Liderazgo**, entendido como la capacidad de gestionar un contexto más complejo de lo habitual, en el cual conviven la familia, la propiedad y la propia gestión del negocio. Implica generar la visión y transmitirla a los demás logrando su adhesión a ella.
- **Vocación de Continuidad**, es decir, la voluntad de mantener el legado familiar, asegurando la continuidad de las actividades de la compañía en el tiempo.
- **Humildad**, reconocer y aceptar eventuales debilidades y aspectos a mejorar, en formación, conocimientos, habilidades, etc.

- **Visión**, entendida como la capacidad de respetar el pasado, mirando hacia el futuro, siendo innovadora y flexible.
- **Comunicación**, la comunicación en la empresa familiar es delicada, puesto que implica difundir la estructura organizativa, así como la organización societaria; es la capacidad de reducir el secretismo y de adaptar los mensajes a los interlocutores finales.
- **Motivación**, el sucesor tiene que sentirse libre de poder aceptar o no aceptar el cargo que se le ofrece. Se trata de una decisión muy complicada, de la cual puede depender el éxito futuro de un negocio, por lo que la valoración de la implicación real del sucesor es también fundamental.

La experiencia es una cualidad también deseable, razón por la cual se aconseja que el empresario compagine sus estudios con prácticas en la empresa, rotando por diferentes departamentos y que trabaje en otras empresas. Esto último, facilitará su autoafirmación, podrá demostrarse que es capaz de hacer las cosas por sí mismo. Además, las experiencias adquiridas pueden luego revertir positivamente en la empresa familiar.

Además de la descripción del perfil competencial y funcional, es necesario establecer un plan de formación y desarrollo directivo, acompañado de un exhaustivo seguimiento periódico para analizar el progreso del empresario según las pautas marcadas y establecer los responsables de realizar las evaluaciones, con el fin de garantizar su objetividad. Se deberán fijar, asimismo, los criterios de retribución, horarios, beneficios sociales, etc.

Existen vastos estudios sobre las características, habilidades y destrezas que debe poseer la cabeza principal de las empresas familiares, y los resultados coinciden en que la formación es muy importante ya que incluye un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del directivo, aumentando su capacidad, mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes. Si bien esta pretensión se aplica

para cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, familiar o no familiar, se deben establecer diferencias en la forma de abordar el nivel de cumplimiento del perfil idóneo.

Wang (2004) señala que el empresario con un perfil calificado (muchas veces es el sucesor y no el fundador) contribuye en gran medida a los resultados del crecimiento y de la empresa, sin embargo se pregunta: ¿Cómo se garantiza el crecimiento de la empresa, si no sabemos que habilidades debe desarrollar el empresario? A pesar de años de investigación sobre las empresas familiares, ningún investigador había logrado establecer una imagen completa sobre las habilidades que debe tener quien se hace cargo de la dirección de la empresa familiar (Gaudreault-Gilbert, 2011)

Cadieux (2007) llevó a cabo una investigación exploratoria para desarrollar una lista completa de las competencias que se esperan tengan los directivos de empresas familiares. Los resultados de esta investigación, llevada a cabo entre doce empresas familiares de Quebec - Canadá, muestran que el número de competencias que se esperan son sobre todo imponentes. De hecho, la investigación ha ayudado a desarrollar, a raíz de grupos de enfoque predecesores y sucesores, una tipología con no menos de 43 habilidades que se pueden agrupar en términos de conocimientos técnicos, capacidad de gestión y habilidades específicas para desenvolverse en un puesto de gestión. Señala dos grupos de habilidades: técnicas y de producción, las primeras se refieren a la capacidad de utilizar herramientas específicas y las segundas a realizar actividades que generen o produzcan, además están las habilidades directivas entendidas como la capacidad de gestionar al personal y los diversos proyectos de la empresa, representadas en un conjunto de habilidades y estrategias empresariales.

Autores como Baum (1995), Getz & Petersen (2005), Poon, Ainuddin & Junit (2006) han realizado estudios empíricos sobre el rendimiento y el crecimiento empresarial de acuerdo al perfil del empresario de la empresa familiar encontrando que el desarrollo de las habilidades si influyen en la promoción del crecimiento y la sostenibilidad de estas importantes empresas.

## *Competencias empresariales en la empresa familiar*

El término competencia tiene varios significados y definiciones. Por ejemplo, Foucher, Pettersen & Naji (2003) identificaron 26 diferentes definiciones del concepto de las capacidades individuales. A pesar de esto, las definiciones tienen algunas cosas en común.

En primer lugar, la mayoría de las definiciones se basan en cualquiera de los tres modos de conocimiento (saber, el saber ser y el saber hacer) y, a veces las tres cosas. Este concepto de competencia en tres dimensiones, que se remonta a los antiguos griegos (Durand, 2006), se define con mayor precisión como un cuerpo de conocimiento, actitudes y rasgos de personalidad (saber estar) y habilidades (saber hacer). El análisis revela que hay dos concepciones principales de la noción de las capacidades individuales. La primera incluye las definiciones que coinciden con la perspectiva de Boyatzis (1982, citado en Fulcher et al., 2003) que las actitudes y rasgos de personalidad, por lo que el bienestar, los conocimientos y habilidades se consideran en conjunto. El segundo diseño se ajusta a las definiciones relativas a la perspectiva de McClelland (1973, citado en Fulcher et al., 2003), que una jurisdicción debe ser capaz de crecer, aprender y cambiar con el tiempo, así como el conocimiento y las habilidades. Desde esta perspectiva, los rasgos de personalidad y actitudes son consideradas como las habilidades y características inherentes a cada individuo, y que sobre todo son inmutables.

Además del dominio de estos dos diseños que difieren en el criterio de aprendizaje, algunos autores añaden nuevos criterios en su definición, como demostración, presentación, el estado y la utilización de recursos. Las habilidades se pueden mejorar mediante la formación, así como el aprendizaje que se considera esencial para el perfil del empresario.

Para estar frente a una empresa, el uso y la administración de los recursos son elementos que deben incluirse en una definición del concepto de competencia, por lo que el empresario debe demostrar que tiene las habilidades para dirigir la empresa familiar.

Para actuar con competencia, el directivo puede aprovechar los diversos recursos disponibles, como el conocimiento y los recursos externos como la familia. Por otra parte, la demostración de estas habilidades será por sus acciones, comportamientos y decisiones (habilidades) que llevarán o no al mejor rendimiento de la empresa.

### ***Habilidades empresariales de acuerdo a las tipologías de los líderes de empresas familiares***

En la literatura, algunos autores han propuesto tipos de habilidades que deben tener los líderes de negocios (Cadieux, 2007; Laviollette & Alabanza, 2008; Pettersen, 2006). Estas tipologías, aunque diferentes entre sí, tienen algo en común: son una combinación de habilidades técnicas, capacidad de gestión y habilidades especiales en un puesto directivo. Las competencias específicas en un puesto directivo representan para Cadieux (2007) y Pettersen (2006), un conjunto de llamadas habilidades estratégicas para la gestión general de la empresa, mientras que para Laviollette & Alabanza (2008), son más bien un conjunto de habilidades empresariales. Los puntos de vista de estos autores llevan a reflexionar ¿es posible distinguir las habilidades estratégicas de las habilidades empresariales, aunque ambas están relacionadas con el perfil del empresario?, a pesar de la relación de las dos categorías, la literatura sobre el perfil estratégico del empresario o líder de la empresa, tiene aún un problema de dimensión y alcance.

Otros estudios sobre este tema han relacionado que ambos perfiles contribuyen al rendimiento y el crecimiento de la empresa (Poon et al., 2006). Cadieux, Raymond & St-Pierre (2010) señalan que los empresarios con este perfil están en capacidad de llevar el rendimiento y crecimiento de la empresa incluso por encima del promedio de la industria en términos de productividad y rentabilidad, en comparación con otros empresarios que tienen más bien un perfil “tradicional”.

Cadieux (2009) señala que el empresario “tradicional” tiene otro estilo de gestión y dirección que va en función de su formación y experiencia e impacta en su actitud hacia el crecimiento del negocio. La actitud, la formación y la experiencia del empresario influyen en el comportamiento, la estructura y las actividades del negocio.

Poon (et al., 2006) destaca que el comportamiento de los líderes que cuentan con un perfil estratégico, poseen un conjunto de comportamientos relacionados con la innovación, la asunción de riesgos y conducta proactiva. Cadieux (2009) indica que la conducta proactiva se orienta hacia el crecimiento empresarial mediante el desarrollo de nuevos mercados y/o productos y el avance que se tenga frente a la competencia. Esto es típico de los empresarios estratégicos. El desarrollo de nuevas redes de negocios (Smith & Miner, 1983) es también parte del comportamiento proactivo de los empresarios, ya que por estas redes pueden identificar nuevas oportunidades de negocio o encontrar los recursos para la explotación de estas oportunidades. Estos comportamientos también están estrechamente vinculados con la innovación, la creatividad y el cambio. De hecho, identificar nuevas oportunidades de negocio, desarrollo de productos y mercados o implementar inusuales métodos de producción, distribución o comercialización requiere una buena dosis de creatividad o la adopción de nuevas tecnologías.

#### **Investigaciones relacionadas a la caracterización del perfil del empresario**

González (2010) realizó una investigación para visualizar la situación en cuanto a trayectoria, conocimiento y deseos de superación de los propietarios y gerentes de empresas familiares en el departamento de Boyacá en Colombia, así como también, medir el nivel de emprendimiento y establecer el perfil y nivel de innovación de los empresarios.

Manifiesta que la generación de ventajas competitivas en las empresas familiares y no familiares, está condicionada en gran parte por las personas que conforman la organización y por sus iniciativas en la nueva formulación de alternativas empresariales, máxime si se considera que son estas quienes, con sus conocimientos, experiencias, habilidades y “olfato empresarial”, podrán echar a andar la máquina de la innovación para aumentar la competitividad organizacional.

Para su investigación utilizó el método descriptivo ya que la finalidad fue caracterizar a una población específica sobre rasgos emprendedores, experiencias en emprendimiento

y creación de empresas, tomó una muestra de 241 empresas familiares, obteniendo de su investigación los siguientes resultados:

- 219 empresas son dirigidas por un miembro de la familia, mientras que 22 cuentan con un gerente general ajeno a la familia, los dueños de estas empresas manifestaron que decidieron delegar esta responsabilidad a una tercera persona con criterio y capacidad para cumplir dichas funciones.
- El 73% de los encuestados respondió que tiene conocimientos sobre emprendimiento, esto refleja la capacitación y el grado de interés que tienen tanto propietarios como gerentes de las diferentes empresas familiares en adquirir conocimientos necesarios para estar a la vanguardia de los cambios que se registran en las actividades comerciales.
- 55% de los empresarios de empresas familiares nunca ha recibido formación universitaria en temas relacionados a la creación de empresas, por lo que reconocen que sus negocios fueron creados de manera empírica; por otro lado el 45% de los empresarios se ha interesado en estudiar una carrera universitaria relacionada a temas empresariales para adquirir nuevos conocimientos y nuevas formas de manejar sus negocios. Esto permite observar la capacidad de superación y la fortaleza que tienen para afrontar los continuos cambios que sufre una economía desestabilizada como la colombiana.
- Del 45% anterior se desprende que el 33% son profesionales en diferentes ramas del conocimiento (se conforman con este nivel y no les interesa continuar otros estudios) mientras que el 12% son bachilleres y apenas un encuestado respondió que poseía estudios de maestría, esto indica que el nivel de educación especializada en temas empresariales es bajo. 3 encuestados pertenecientes al grupo del 12% reconocieron que nunca han tenido formación académica ni capacitación y la experiencia que poseen la han adquirido empíricamente y se han mantenido en el mercado a pesar de los altos niveles de competencia en la región.

- El 64% de los empresarios de empresas familiares indicaron que recibieron capacitación en entidades privadas, principalmente en la Cámara de Comercio del departamento; mientras que el 34% en instituciones públicas como la Alcaldía; el 2% restante a criterio de superación personal se han autoeducado leyendo artículos o libros.
- Se consultó si han tenido experiencia en la creación de empresas, a lo que el 58% respondió que sí y el 42% que no. De aquí se desprende un análisis interesante ya que el 58% corresponde a empresarios fundadores, es decir son empresas familiares que se encuentran aún en la primera generación; por otro lado el 42% son empresarios herederos (o como se veía al principio empresas familiares dirigidas por gerentes), es decir manejan empresas de segunda generación; cabe destacar que el 15% indicó que antes de heredar la empresa familiar intentó empezar otro negocio pero fracasó en el intento.
- Las empresas familiares estudiadas el 31% fueron creadas en el sector comercio, 15% en el sector industria y el 13% restante en el sector servicios, lo cual demuestra que los empresarios prefieren comercializar determinados productos más no producirlos. Se determinó una paradoja y es que el 41% de los encuestados no supo definir en qué sector se encuentra su negocio.
- Sobre la procedencia de los recursos para la creación de la empresa el 62% de los empresarios creó su empresa con recursos propios, 35% se apalancó con instituciones financieras o estatales y tan solo un 3% (del grupo de empresas de segunda generación) indicó no tener clara esta situación. En el caso del primer grupo como empezaron su negocio con capital propio, son empresas que surgieron y se mantienen en el mercado, ya que el margen de utilidad puede ser bajo pero es capital destinado a reinversión más no a cumplir obligaciones financieras, esto le ha permitido permanecer en el tiempo y pertenecer al grupo de empresas familiares reconocidas en el departamento de Boyacá en Colombia.

Como conclusiones finales del estudio, el autor determinó que el perfil empresarial mediante un modelo que permite auto cuestionar el comportamiento y el conocimiento

que una persona puede desempeñar dentro de su ámbito empresarial, teniendo en cuenta que todos los individuos somos y actuamos diferente. El empresario es un protagonista de la vida económica, que con su esfuerzo, disciplina y dedicación logra mantener vigente su empresa; además, es capaz de hacerla competitiva, vencer las adversidades, aprender y desaprender día a día, conquistar éxitos y superar fracasos.

La innovación como actividad estratégica dentro de la empresa, y su magnitud depende de la dinamización de esta a nivel organizacional, lo que permite la aplicación de una idea, invento o mejora y su posterior lanzamiento exitoso en el mercado. Por tanto, innovar no es solamente la generación brillante de ideas, sino la transformación de estas en productos y/o servicios para que sean valoradas positivamente por el mercado, garantizando el éxito comercial; esta conceptualización permitió ver que la innovación empresarial en las ciudades del departamento de Boyacá se encuentra limitada por temor a la puesta en marcha de ideas favorables para el crecimiento empresarial.

Otro caso que se puede analizar es el de España. Hernández (2012), en el marco de la crisis económica española, realizó un estudio para crear un mayor conocimiento sobre los efectos que sufren las microempresas familiares en épocas de crisis y sobre la influencia que puede tener la formación del empresario, su experiencia y la capacidad de innovación de la empresa. Señala que el nivel formativo de los directivos y empresarios en España ha demostrado tener un efecto positivo sobre el rendimiento del capital humano de los trabajadores, la formación académica de quienes dirigen la empresa es un determinante positivo en la adopción de innovaciones que permite tener una mayor capacidad innovadora, y por tanto, una mayor capacidad para afrontar una crisis. Tanto en las empresas familiares como no familiares, el capital humano, su nivel educativo, los conocimientos y habilidades de que disponen directivos y colaboradores, son un factor clave para lograr la competitividad de la empresa, sobretudo en tiempos difíciles.

Según datos de Global Entrepreneurship Monitor en el 2009 el 62,6% de empresarios de empresas familiares en España eran hombres, tendencia que se mantiene frente a una proporción menor de mujeres. Con respecto a la formación, siguiendo los datos del mismo informe, el nivel educativo del empresario va mejorando cada año, puesto que

se registra un incremento de las personas con estudios universitarios que dirigen o deciden crear una empresa. El 28,3% de los empresarios de microempresas familiares tienen entre 35 y 44 años, el 21,5% tienen edad superior a 44 años y el 50,3% tienen edad inferior a los 35 años, el rejuvenecimiento de la edad media del empresario (36.6 años en el 2009) se debe a dos motivos principalmente: empresas familiares que se encuentran en la segunda generación y jóvenes que se incorporan a crear empresas con hermanos o primos, también están los jóvenes inmigrantes que quieren buscar un futuro mejor mediante la creación de empresas propias.

En cuanto a experiencia previa, muchos de los empresarios de empresa familiar cuentan con experiencia profesional en sectores relacionados, lo que les ha permitido mantenerse cada vez más en el tiempo y en el puesto aumentando las probabilidades de éxito en épocas recesivas. Es importante señalar que la mujer microempresaria suele tener menos años de experiencia directiva y empresarial que los hombres, antes de asumir un puesto directivo dentro de la empresa familiar, según estudios, esto se debe a que las mujeres asumen estos cargos después de pasada la edad entre 35 – 44 años, ya que dan prioridad a la constitución de una familia.

Para el estudio se tomó una muestra de 400 microempresas familiares y mediante una elección probabilística aleatoria simple se procedió a aplicar el formulario de encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

- 78% de las microempresas familiares son dirigidas por hombres
- 73% de los empresarios inició la empresa con menos de 40 años
- 53% de los empresarios tiene estudios superiores
- 95% de las empresas llevan más de 50 años en el mercado

Kellermanns (2008) sostiene que el crecimiento de las empresas familiares existentes y la creación de nuevas empresas familiares son esenciales para el crecimiento económico, así como también el comportamiento empresarial de los CEO's es esencial para que se produzca tal crecimiento. El comportamiento del empresario que está dado por las características que posee, es considerado un factor crítico del éxito para el aumento de

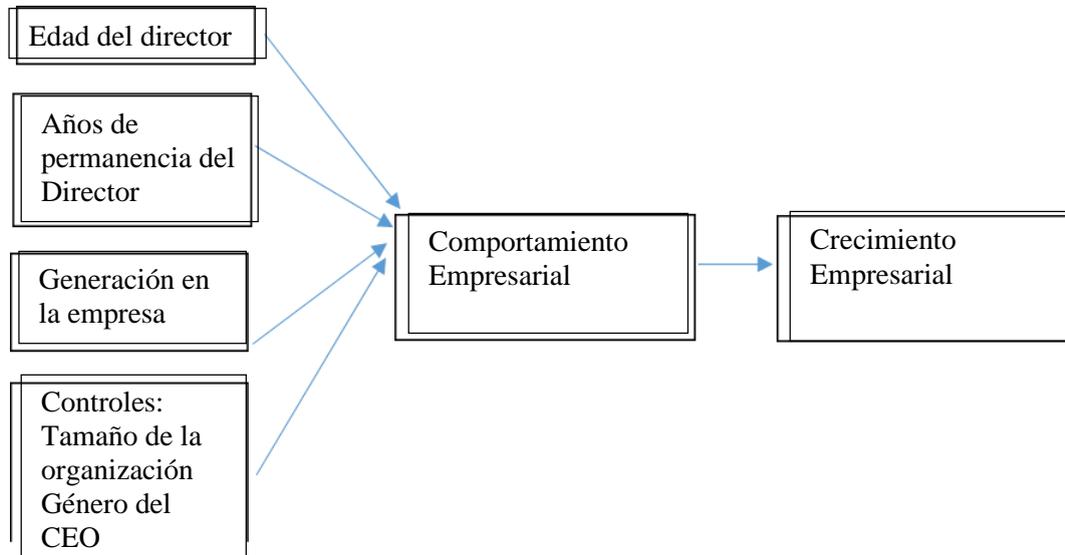
la rentabilidad en una empresa familiar, un empresario visionario por ejemplo, se esfuerza por identificar las oportunidades que ofrece el dinámico, pero a la vez incierto, entorno competitivo del siglo 21 (Sirmon & Hitt, 2003). De hecho las empresas familiares que cuentan con este tipo de directivos son consideradas innovadoras, proactivas y arriesgadas, y son los principales contribuyentes al desarrollo económico y el crecimiento en los EE.UU. y demás economías del mundo.

Kellermanns se propuso abordar por qué algunas organizaciones familiares deciden progresar agresivamente mientras que otras se estancan en el tiempo, considerando variables como los posibles antecedentes del comportamiento empresarial en este tipo de empresas, incluyendo las características personales del director, la influencia de la familia en el tiempo, es decir el número de generaciones que han dirigido la empresa, pues la edad del CEO y la tenencia pueden ser particularmente importantes ya que los CEO's de las empresas familiares tienden a permanecer en el poder mucho más tiempo que los CEO's de las empresas no familiares y por lo tanto tienen un impacto perdurable en la cultura organizacional y la disposición empresarial. La participación generacional es un indicador clave en la empresa familiar dado que las empresas a menudo pierden su impulso innovador hasta que la segunda o tercera generación se unen a la empresa, aquí recién se da la reactivación o el fomento del espíritu empresarial.

Para realizar su estudio se basó en 4 hipótesis que se plantean en el siguiente gráfico:

## Efectos de las características del directivo de la empresa familiar

### Sobre el comportamiento emprendedor



Para el estudio se tomó una muestra de 232 empresas familiares asociadas a los centros de negocios de dos universidades del noreste de Estados Unidos. Las encuestas estuvieron dirigidas al director general y además se les pidió distribuir el formulario de encuesta a otros miembros de la familia que trabajen en la empresa. Se trabajó un modelo econométrico de multicolinealidad con análisis de regresión simple para comprobar las hipótesis planteadas, que indican que las variables contribuyen al comportamiento empresarial y este a su vez influye en el crecimiento empresarial.

- Como aporte la investigación proporciona la primera prueba empírica sobre la hipótesis propuesta acerca de la edad del director, esta variable se encuentra fuertemente relacionada con el rendimiento y el crecimiento de la empresa, es decir si incluso una empresa familiar es dirigida por un miembro joven, él o ella pueden tener el poder de promulgar un comportamiento empresarial, esto puede suceder en las empresas familiares organizadas como consorcios de primos (tercera generación

- En cuanto a la hipótesis años de permanencia del director, esta variable no está relacionada con el comportamiento empresarial del CEO, sin embargo, la tenencia de la dirección en el fundador fue negativa en relación con el crecimiento empresarial, lo que apoya la teoría de Zahra (2005) quien encontró en su estudio que existe una relación negativa entre la tenencia de la dirección y el nivel de inversión en nuevas tecnologías e innovación. Una posible explicación es que el comportamiento de los CEO's fundadores es más cauteloso en este sentido, pues están más preocupados por cuidar lo que han logrado y se centran en cuestiones de sucesión, lo que a su vez conduce a un menor crecimiento.
- La hipótesis relacionada a la participación generacional recibe un fuerte apoyo con esta investigación. De hecho, existe una relación directa entre la participación generacional y el crecimiento empresarial. Este es un aporte importante ya que el efecto principal es que las empresas familiares que se encuentran en segunda o tercera generación han invertido en innovación significativamente

### ***3. Conceptos, componentes y caracterización del perfil del empresario familiar***

Varios autores postulan que, para lograr una ventaja competitiva, las empresas necesitan desarrollar un capital humano que tenga niveles altos de conocimiento, habilidades y capacidades o lograr una alineación superior entre los individuos y organización (Wright et al., 2001). Las empresas familiares a menudo no poseen un grupo superior de capital humano, en términos de conocimientos, habilidades y capacidades, ya que por lo general son capaces de lograr una ventaja competitiva, gracias a una mejor alineación entre el capital humano y los objetivos estratégicos de la empresa (Gottschalg & Zollo, 2007; Wright et al., 2001). La alineación de intereses se define como "el grado en que los miembros de la organización están motivados para comportarse en línea con la objetivos organizacionales" (Gottschalg & Zollo, 2007, p. 420)

Los individuos motivados se involucran en comportamientos que les permiten lograr ciertos objetivos debido al nivel de utilidad que extraer de ciertas metas (Deci, 1976). Esta motivación no es solo extrínseca, o vinculada al dinero, poder y reconocimiento, pero también intrínseco, o asociada con recompensas internas tales como el regocijo de uno trabajo (motivación intrínseca hedónica), así como con el cumplimiento a las normas y valores (motivación intrínseca normativa) de la comunidad social representada por la firma (Gottschalg & Zollo, 2007).

Como tal, la alineación de intereses está estrechamente asociada con compromiso afectivo, lo cual que es un apego emocional e identificación con una organización, girando en torno a la alineación entre objetivos individuales y organizacionales (Sharma & Irving, 2005). Los miembros de la familia generalmente tienen un alto interés en la alineación con el negocio familiar porque se identifican con los objetivos y valores de la organización (Meyer & Herscovitch, 2001) y porque internalizan los objetivos y valores organizacionales (O'Reilly & Chatman, 1986), muestran una voluntad de ejercer un esfuerzo en nombre de la organización (Mayer & Schoorman, 1992). Este tipo de comportamiento se encuentra típicamente en las empresas familiares, en la que los miembros de la familia valoran su empresa y están dispuestos a trabajar juntos, ayudar entre sí y contribuir al aseguramiento del futuro de la organización (Handler, 1989).

La literatura ha identificado varios mecanismos motivacionales que induce a los individuos a comportarse en línea con los objetivos de la organización, por ejemplo: una recompensa apropiada. sistema, un diseño de trabajo flexible y un fuerte sistema de socialización (Deci, 1975; Gottschalg & Zollo, 2007; Lindenberg, 2001). Estos factores influyen en los tres tipos de alineación de intereses: motivación extrínseca, motivación intrínseca hedónica y motivación intrínseca normativa (Gottschalg & Zollo, 2007).

Primero, los individuos pueden estar motivados por la motivación extrínseca, que está vinculada a obtener recompensas tales como dinero, poder o reconocimiento. Tales recompensas son una función de comportamiento individual. En segundo lugar, los individuos que son influenciados por una motivación intrínseca hedónica se involucran en un comportamiento regocijante, autodeterminado y que mejora sus capacidades

competitivas. Estas percepciones pueden ser influenciadas por los cambios en el diseño del trabajo y en el contexto en el que el trabajo se lleva a cabo (Hackman & Gersick, 1990). Tercero, los individuos que se involucran con el comportamiento normativo intrínseco actuarán de una manera que cumpla con las normas y valores de la organización, en la medida en que tales normas y valores están alineados con los del individuo. (Deci, 1975; Gottschalg & Zollo, 2007; Lindenberg, 2001).

Las tres condiciones son típicas de las empresas familiares. Primero, en cuanto a las recompensas, a los miembros de la familia se les paga salarios más altos el valor promedio del mercado (Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003; Sharma & Irving, 2005) recibiendo sueldos y requisitos más altos que los no familiares (Kirchhoff & Kirchhoff, 1987).

Ser parte de la empresa familiar también permite a los miembros de la familia para recibir recompensas no monetarias, tales como su participación e influencia en el ámbito social, político y cultural (Burkart et al., 2003). En segundo lugar, en relación al diseño del trabajo, la cercanía de los lazos familiares puede llevar a una mayor flexibilidad como por ejemplo, cambios en los horarios de trabajo que se ofrecen con frecuencia en las empresas familiares, en particular a las mujeres que son miembros de la familia (Salganicoff, 1990; Welsch & Pistrui, 1994; Westhead et al., 2001).

En tercer lugar, con respecto al sistema de socialización, las empresas familiares se caracterizan por un fuerte elemento social derivado de las interacciones entre los miembros individuales de la familia, la unidad familiar y la empresa (Chrisman et al., 2005). Esta alineación de intereses interactúan entre sí (Gottschalg & Zollo, 2007) por el hecho de que las empresas familiares presenten típicamente los tres tipos de motivaciones anteriormente mencionados sugiriendo que el efecto conjunto genere un grado máximo de alineación de intereses.

## **Sección IV: Análisis de las motivaciones del empresario**

### ***1. Empresario por necesidad u oportunidad***

Convertirse en empresario, quien trabaja por cuenta propia y que inicia, organiza, administra y asume la responsabilidad de un negocio, ofrece un desafío personal, por lo que muchas personas prefieren ser un empleado que trabaja para otra persona. Los empresarios aceptan los riesgos financieros personales que conlleva ser propietario de una empresa, pero también se benefician directamente del éxito potencial de la empresa. Ser un empresario es a menudo visto como una opción de carrera aversiva en la que uno se enfrenta a la vida cotidiana y las situaciones laborales que están plagadas de incertidumbre, impedimentos, fracasos y frustraciones asociadas con el proceso de creación de nuevas empresas (Segal, 2005).

Muchos empresarios han iniciado su negocio por distintas razones, sea por necesidad u oportunidad se encuentra intrínseca la motivación personal, los individuos se convierten en empresarios principalmente debido a factores ambientales y situacionales que influyen en la toma de decisión de emprender: el desplazamiento laboral, la experiencia laboral previa, la disponibilidad de diversos recursos y las influencias gubernamentales. Sexton (1987) señala que no hay razón para esperar una relación directa entre los factores externos y la actividad empresarial, sin embargo, por ejemplo, el desplazamiento del trabajo puede ser un suceso desencadenante que lleve al espíritu empresarial, aunque no siempre los trabajadores desplazados seguirán esta carrera a menos que haya un vínculo más directo y orientado hacia el proceso. Si bien las fuerzas externas pueden proporcionar un entorno más propicio que respalde el espíritu emprendedor, puede ser tan probable que se pueda seguir con otra opción de carrera.

Muchos de los modelos de emprendimiento avanzados en los últimos años son modelos cognitivos orientados al proceso, que se centran en las actitudes y creencias y en cómo pueden predecir las intenciones y los comportamientos. Los esfuerzos humanos, especialmente las actividades complejas como la iniciación de una nueva empresa, son

el resultado de los procesos cognitivos de las personas. Los seres humanos son capaces de pensar en posibles resultados futuros, decidir cuáles de estos son los más deseables y si es factible lograr estos resultados. No es razonable esperar que las personas persigan resultados que perciben como indeseables o inviables. Muchos modelos cognitivos explican la motivación para fundar una nueva empresa análoga al marco de expectativas de Vroom (1964). Aunque estos modelos utilizan diferentes terminologías y se basan en diferentes bases teóricas, el modelo de expectativa de Vroom se puede usar para demostrar los puntos en común entre estos modelos dispares. Este modelo explica que un individuo elegirá entre comportamientos alternativos considerando qué comportamiento conducirá al resultado más deseable, donde la motivación se conceptualiza como el producto de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa es análoga a medidas como la viabilidad percibida y la autoeficacia, utilizadas en otros modelos que predicen intenciones empresariales. A pesar de las diferencias técnicas sutiles en estos constructos, con frecuencia operan de manera similar. Por ejemplo, la expectativa, la autoeficacia y la viabilidad percibida se han medido respondiendo a la pregunta: ¿Qué tan seguro está de que puede realizar la tarea?

Mone (1994) discutió dos medidas de autoeficacia: proceso y resultado. El primero se refiere a la confianza de las personas para realizar una tarea con éxito, mientras que el segundo se refiere a la confianza de las personas para lograr un resultado. La primera medida sería análoga a la expectativa; este último sería análogo al producto de la expectativa y la instrumentalidad. El producto de la instrumentalidad y la valencia es análogo a una amplia variedad de medidas utilizadas en varios modelos de decisión económica o psicología organizacional que predicen las intenciones empresariales, como la conveniencia percibida, las expectativas de resultados, los beneficios netos y la utilidad percibida. Muchas explicaciones de motivación empresarial orientadas al proceso se basan implícita o explícitamente en esta concepción básica: las intenciones de un individuo para convertirse en empresario se pronostican mediante estas dos preguntas: (1) ¿el emprendimiento es deseable para mí? (es decir, ¿conduce a los resultados deseados?); y (2) ¿el emprendimiento es factible para mí? (es decir, ¿tengo lo que se necesita para tener éxito como emprendedor?).

En lo que se refiere al campo del emprendimiento, muchos estudios se han realizado con el fin de conocer cuáles son los factores que motivan a las personas. Dichos factores han sido clasificados como factores *pull* y factores *push*. Los factores *pull* denotan los deseos positivos de las personas por empezar un emprendimiento, siendo los más destacados el deseo por ser independiente, mayor control personal, mejorar el status social y mejorar la situación económica y financiera. Por otro lado, los factores *push* más importantes son la falta de empleo, inseguridad laboral, discriminación, insatisfacción salarial y laboral y necesidad. En sí, ambos factores inciden en el deseo de una persona por ser emprendedor.

De esta manera los factores *pull* pueden resumirse en tres grupos importantes: factores por necesidad de logro, necesidad de independencia y necesidad de competencia (Brockhaus & Horwitz 1986; Herron & Robinson 1993). En lo que se refiere al comportamiento emprendedor, la necesidad de logro denota patrones motivacionales relacionados con realizar trabajos dedicando un esfuerzo extra con el fin de cumplir con objetivos desafiantes, siendo mejor que otros, incluso autoridades o jefes. Los individuos que presentan este comportamiento son personas que les gusta planificar, se preocupan por mejorar sus habilidades, asumen grandes responsabilidades y buscan ejecutar de manera rápida las tareas (McClelland, 1961). El factor de necesidad de independencia se refiere al deseo del emprendedor por trazar y cumplir sus propios objetivos, y laborar en actividades relacionadas a su verdadera vocación. Finalmente, en relación a la necesidad de independencia, White (1959) propone que es la habilidad de lidiar con el ambiente interno y externo. Dentro de este aspecto competitivo, un emprendedor exitoso desarrolla un lugar de control interno, el cual consiste en que el emprendedor se empodera de sus propias acciones para definir su propio destino, sin dejar que le afecten factores externos a él. De igual manera, es tolerante a la ambigüedad, ya que es capaz de ver oportunidades en situaciones adversas.

Es importante tener en cuenta que los factores *push* y los factores *pull* pueden trabajar juntos para motivar a las personas a comenzar un negocio. Muchos de los trabajos respecto a las motivaciones de los emprendedores encuentran que son más holgadas en países desarrollados. Por ejemplo, a través de una encuesta, Hisrich & Brush (1986)

analizaron los factores que motivan a los emprendedores por comenzar su propio negocio, encontrando que de 217 registros la necesidad de logro, la búsqueda de nuevas oportunidades y la satisfacción laboral anticipada fueron los motivos principales que incidieron en los emprendedores a trabajar por cuenta propia. Del mismo modo Dubini (1989), a partir de una muestra de 163 empresarios, encontró que la necesidad de reconocimiento, dinero, flexibilidad laboral, modelos a seguir y logros personales fueron los factores motivadores más importantes. Adicionalmente, Vijaya & Kamalanabhan (1998) destacaron la necesidad de innovación, deseo de independencia y trabajar en su vocación como los factores determinantes para que los emprendedores trabajen por cuenta propia. Por otro lado, un estudio de motivación realizado por Swierczek & Thai (2003) en Vietnam determinó que los desafíos y los logros son catalizadores motivacionales más importantes que la necesidad y seguridad económica. En este sentido, Veciana (2007) encontró el deseo de independencia, la necesidad de logro y la marginación laboral como los factores motivacionales más dominantes, mientras que Kirkwood (2009) descubrió que el deseo de independencia es el factor motivador número uno para que muchas personas se conviertan en empresarios. De igual manera, Edelman et al. (2010) sugieren que los emprendedores en su gran mayoría se motivan por un deseo de innovar. La mayoría de estos estudios se han realizado en países desarrollados estableciendo que los factores *pull* son los más importantes al momento de iniciar un emprendimiento.

Sin embargo, para los países en vías de desarrollo los factores más importantes son *push*. Estudios realizados en países africanos encontraron que el deseo de independencia, dinero y necesidad de logro fueron los factores más importantes para que los emprendedores empiecen su negocio (Mitchell, 2004). Por otro lado, en Nigeria, Akande (2004) señala que el deseo por ganar más dinero es el factor más importante, siendo similares a los resultados reportados para Uganda (Bewayo, 1995). En un estudio de empresarios de África Occidental, Roy & Wheeler (2006) encontraron que el deseo de satisfacer necesidades básicas tales como la comida y la vivienda fueron los factores principales para convertirse en empresarios. Del mismo modo, Chu et al. (2007) encontraron que en Ghana y Kenia los emprendedores estaban fuertemente motivados

por el deseo de aumentar sus ingresos y proveerse de empleo. Nchimbi (2002) examinó que los factores que motivaron a las empresarias tanzanas a iniciar sus propios negocios. fueron el deseo y la búsqueda de seguridad familiar. Como se puede apreciar los resultados son diferentes de acuerdo al nivel de desarrollo de los países, e inclusive continentes.

Los conceptos *pull* and *push* han evolucionado a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en estudios recientes realizados por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se han relacionado los factores *pull* como empleo por oportunidad y los factores *push* como empleo por necesidad (Reynolds et al, 2003). Respecto a los estudios realizados por GEM para el caso de Ecuador, muchos de los empleos son por necesidad debido principalmente a falta de empleo. Además, dichos emprendimientos carecen de componentes innovadores y son repetitivos, particularmente pequeños negocios que no ofrecen productos y servicios con valor agregado.

Profundizando en esta línea de trabajo, Kolvereid (1992) estudió las relaciones entre las motivaciones y el crecimiento de los negocios, encontrando que la necesidad de logro está fuertemente relacionada con los ingresos y el crecimiento del empleo en la compañía, mientras que el deseo por el *comfort* y seguridad está significativamente asociado con aspiraciones relacionadas al crecimiento económico. De igual forma, Wilkund et al. (2003) encontraron que el ingreso personal, deseo por independencia y deseo por tener mayor control de su tiempo estaban fuertemente relacionados con el crecimiento económico de las empresas. Sin embargo, Cassar (2007) encontró que las preocupaciones económicas tales como conseguir el éxito financiero se asociará positivamente con las intenciones de crecimiento. De igual manera, Hessels et al. (2008) sugieren que un aumento de la riqueza como factor *pull* se asocia positivamente con el crecimiento del empleo y exportaciones.

Uno de los motivos por los cuales se destacan los factores *pull* como determinantes de una buena gestión en la empresa se debe básicamente a que los emprendedores *pull* son individuos que están positivamente motivados para iniciar un negocio, poseen un mayor nivel de consideración, planificación e intención por mantener un negocio que crezca en el tiempo manteniendo lineamientos estratégicos. En el estudio realizado por Kuratko

et al. (1997) se encontró que las recompensas extrínsecas e intrínsecas, el deseo por independencia y la seguridad familiar fueron los factores que motivaron a los emprendedores a comenzar y sostener el desarrollo empresarial. En la investigación de Cassar (2007) se utilizó un estudio de panel de dinámicas empresariales para conocer la relación entre las carreras de los empresarios y el crecimiento de la empresa. En general, los resultados sugieren que las carreras de los empresarios las cuales se asocian con las intenciones de crecimiento y las preferencias también se encuentran asociadas con el crecimiento logrado de sus empresas. No obstante, Birley & Westhead (1994) determinaron que las carreras de los empresarios tuvieron una influencia mínima en el tamaño y crecimiento de los nuevos emprendimientos. En un estudio realizado a empresarios británicos, Burke et al. (2008) encontraron que el deseo de ser el propio jefe tiene efectos positivos en el desempeño de los empresarios masculinos y efectos negativos en el desempeño de las empresarias. En definitiva, la literatura respecto a los factores motivacionales no es concluyente, ya que estudios recientes también establecen que existen factores *pull* como determinantes del emprendimiento en países en vía de desarrollo.

## ***2. Análisis de la teoría de motivaciones***

En su investigación sobre las motivaciones y tipología de emprendedores en Bélgica, Bellanca & Colot (2014) efectuaron una revisión sobre las principales tipologías encontradas en la literatura y los factores motivadores específicos del acto emprendedor, para luego proponer una tipología basada en las motivaciones de los empresarios belgas.

**Tabla 2.4 Tipologías basadas esencialmente en motivaciones**

<b>Autor</b>	<b>Perfiles empresariales</b>	<b>Motivaciones</b>
Laufer (1975)	Gerente o innovador  Empresario propietario orientado al crecimiento  Empresario que rechaza el crecimiento Empresario artesano	Deseo de logro, crecimiento, poder y autonomía, unidad familiar
Dunkelberg y Cooper (1982)	Artesano  Líder orientado al crecimiento Independiente	Autonomía e independencia
Ettinger (1983)	Empresario independiente  Emprendedor-creador de organizaciones	Autonomía e independencia, y voluntad de poder
Lafuente y Salas (1989)	Artesano  Emprendedor familiar Gerente  Arriesgado	Objetivos personales, familiares y de riesgo
Siu (1995)	Ciudadano senior  Ciudadano libertino Idealista  Workaholic  Hi-flyer	Objetivos individuales o gerenciales
Julien y Marchesnay (1996)	Emprendedor  PIC  Emprendedor  CAP	Perennidad, independencia y crecimiento

Hernández (2001)	Gerente Emprendedor  Artesano típico / líder de microempresas  Excluidos	Deseo de crecimiento y deseo de autonomía
---------------------	---	---

Fuente: Adaptado de Bellanca y Colot (2014).

La clasificación de Laufer (1975), contempla cuatro tipos de empresarios. Las motivaciones del *gerente o innovador* son las necesidades de creación, de realización de poder, por lo que sus objetivos se enfocan en el crecimiento y la innovación. De manera similar, el *empresario propietario orientado al crecimiento* se enfoca en el crecimiento y la autonomía financiera, pero con una necesidad de poder mucho más marcada. El *empresario que rechaza el crecimiento*, busca la eficiencia, tiene como prioridad su independencia, pero es reacio al crecimiento que podría obstaculizar el logro de este objetivo, motivación son las necesidades de poder y autoridad. Finalmente, la motivación central del *empresario artesano* es la necesidad de independencia, la cual estima más importante que el éxito económico. El autor considera que la unidad familiar juega un importante papel en el desarrollo del espíritu emprendedor, ya que los individuos nacidos de familias que comprenden a empresarios, contemplan desde temprano la creación de empresas como su futura carrera profesional.

Similarmente, la tipología de Dunkelberg y Cooper (1982) se basa en nociones de autonomía e independencia, distinguiendo al *artesano* (el técnico en lugar del gerente), el *líder orientado al crecimiento* y el *independiente*.

Para Ettinger (1983), existen dos categorías: el *empresario independiente* y el *emprendedor-creador de organizaciones*. El primero está motivado principalmente por la necesidad de autonomía e independencia, el segundo está más orientado al desarrollo de su negocio y busca aumentar su poder.

En contraste, la tipología de Lafuente y Salas (1989) se basa en la motivación individual de los empresarios, sus objetivos personales, familiares y de riesgo, con base en lo cual distinguen al *artesano* (motivado por la naturaleza de su trabajo, al *emprendedor familiar* (busca el bienestar de su familia), al *gerente* (motivado por el prestigio y la necesidad de la realización personal) y al *arriesgado* (busca el desafío).

En los perfiles empresariales de Siu (1995), se consideran tanto los objetivos de tipo individual como los objetivos gerenciales del empresario. En tal sentido, el *ciudadano senior* busca la independencia, el *libertino* está principalmente motivado por el enriquecimiento y el oportunismo, el *idealista* se caracteriza por la necesidad de independencia y la preocupación por salvaguardar el patrimonio familiar, el *workaholic* busca socios financieros externos a la empresa y, similarmente, el *hi-flyer* busca la autonomía y la colaboración con socios externos financieros y no financieros.

En el caso de la tipología desarrollada por Julien & Marchesnay (1996), se parte de la existencia de tres aspiraciones socioeconómicas principales del emprendedor (perennidad, independencia y crecimiento) que permiten identificar dos lógicas de acción. El emprendedor PIC (Perennidad-Independencia-Crecimiento) se encuentra en una lógica de acción patrimonial o lógica de acumulación, en la cual prioriza la perennidad de su negocio y quiere sobre todo acumular riqueza, también quiere preservar la independencia de lo patrimonial y para eso, está dispuesto a rechazar asociados, incluso préstamos externos, además se muestra reacio con respecto a la externalización de actividades y finalmente, el crecimiento de la compañía solo puede ser aceptado si no afecta la perpetuidad e independencia patrimonial.

Por su parte, el emprendedor CAP (Crecimiento, Autonomía, Perennidad) se ubica en una lógica de acción emprendedora, de valorización del capital, por lo tanto, favorece las actividades de alto crecimiento y de riesgo, es impulsado por el deseo de autonomía en la toma de decisiones, no se preocupa por la independencia del capital y la durabilidad de su negocio no constituye una prioridad. Este tipo de emprendedor se sitúa en actividades en evolución y en expansión, y tiene una fuerte preferencia por las inversiones intangibles.

Por último, la tipología de Hernández (2001) gira en torno a dos ejes: el deseo de crecimiento y el deseo de autonomía, determinando cuatro tipos de empresarios. El *gerente* quiere construir rápidamente su propio negocio para satisfacer el deseo de logro y la necesidad de poder, basando las habilidades de gestión en su nivel de educación y experiencia profesional. El *emprendedor* trabaja duro y prefiere controlar su crecimiento financiero y dominar su destino, siendo menos educado que el gerente es un líder autoritario y carismático. Los *artesanos y líderes de microempresas* suelen ser profesionales con alto dominio de un oficio, una producción o una técnica, que principalmente desean permanecer independientes, delegan poco y les resulta difícil comportarse como verdaderos líderes empresariales. Por último, el *excluido* es un individuo, por lo general joven y poco capacitado, que nunca ha podido integrarse realmente en el sistema productivo, viéndose obligado a comenzar su propio negocio con el objetivo principal de tener un trabajo que evite una marginación creciente o un futuro profesional poco prometedor.

Además de ese marco referencial, Bellanca & Colot (2014) sustentan su estudio en la teoría de “*Push and Pull*” la cual destaca que la creación de empresas se relaciona con dos tipos de motivación, la motivación de empuje y la motivación de atracción; por tanto, el emprendimiento se divide en dos categorías: emprendimiento de necesidad y emprendimiento de oportunidad (Reynolds et al., 2001, Giacomini et al., 2009).

De esta forma, Bellanca & Colot (2014) se enfocan en la motivación inicial de la creación de empresas belgas, considerando también variables relacionadas con el pasado del emprendedor (profesional, familiar, escolar, etc.) y sus proyectos, así como datos contables de las empresas así creadas. La tipología propuesta comprende cinco clases descritas en términos de motivaciones y de las variables ilustrativas que más las caracterizan.

**Tabla 2.5 Tipología de emprendedores**

Clase		Variables activas
1	Emprendedor apasionado	Deseo de vivir su pasión, necesidad financiera, hacer el trabajo que desean, aprovechamiento de oportunidad, buenas habilidades técnicas
2	Emprendedor sentimental	Deseo de hacerse cargo del negocio familiar, deseo de garantizar un legado, de constituir un capital, una herencia para sus hijos
3	Emprendedor por excelencia	Sed de emprendimiento, deseo de crear una firma, de desarrollar una carrera, necesidad de autonomía, independencia y libertad
4	Emprendedor protector	Deseo de crear valor y empleabilidad, poder de asegurar el empleo y salvaguardar puestos de trabajo
5	Emprendedor restringido	Creación de empresa por obligación, después de culminar estudios se encuentran desempleados o en empleos insatisfactorios

Fuente: Adaptado de Bellanca & Colot (2014).

La clase 1, *emprendedor apasionado*, representa el 23,40% de la muestra, es parte de la categoría "tipo artesano" de Hernández (2001) y "el artesano" de Lafuente y Salas (1989), tienen buenas habilidades técnicas, les encanta su trabajo y quieren mostrarlo, pero su proyecto no está vinculado a una oportunidad de innovación.

La clase 2, *emprendedor sentimental*, representa el 18.09% de la muestra y, como la anterior, tampoco tienen un gusto particular por el emprendimiento y la autonomía que engendra. Es una categoría cercana al "empresario PIC" propuesto en la tipología de Julien & Marchesnay (1996) ya que se caracteriza por una lógica de acción patrimonial, es decir, un objetivo de acumulación y mantenimiento del patrimonio a la vez que

prioriza la sostenibilidad de su negocio. Adicionalmente, guarda similitud con "el idealista" de Siu (1995), quien también se preocupa por la salvaguarda del patrimonio familiar.

La clase 3, *emprendedor por excelencia*, representa el 46.81% de la muestra y corresponde a individuos ambiciosos, con un fuerte gusto por el emprendimiento y amor por el riesgo, son de temperamento creativo y planean crear otras empresas. Esta clase podría corresponder al "gerente o innovador" en la tipología de Laufer (1975), ya que sus principales motivaciones son las necesidades de creación, realización y poder.

Los empresarios de la clase 4, *emprendedor protector*, representaron el 8.51% de la muestra, y su motivación radica sobre todo en el poder de asegurar el empleo y este deseo se dirige a la recuperación de una empresa para salvaguardar puestos de trabajo. No los atrae particularmente la autonomía engendrada por el acto emprendedor y, además, los fondos propios y el balance total de sus compañías tienden a ser más altos que el promedio general, por lo que parecen invertir mucho en el negocio para asegurar la estabilidad de la empresa.

La clase 5, *empresario restringido*, corresponde a individuos que se han embarcado en la creación por obligación (3.19% de la muestra), ya sea debido a haber heredado el negocio familiar, encontrarse desempleados o insatisfechos de su trabajo. Tampoco están satisfechos con su situación actual, porque no han logrado satisfacer las necesidades que los llevaron a comenzar su propio negocio. Esta categoría de empresarios se puede comparar con los "excluidos" de la tipología de Hernández (2001), obligado a crear su propio trabajo debido a la falta de buenas oportunidades.

### **3. Estilos de liderazgo basado en las motivaciones**

Como se mencionó anteriormente, muchos emprendedores exitosos enfrentan situaciones adversas y en muchos casos dichas dificultades las convierten oportunidades. Sin embargo, existe muy poca literatura de como se comporta un emprendedor dentro del contexto familiar. Investigaciones anteriores han sugerido que los emprendedores familiares tienen una fuerte preferencia por el control (Kets de Vries,

1985). De hecho, a los emprendedores familiares les gusta “estar a cargo y gestionar su vida, la empresa familiar” (Barth, Gulbrandsen, & Schønea, 2005, p. 125). Además, esperan concentrar la toma de decisiones en sus propias manos. Por otra parte, los emprendedores no familiares, implementan un estilo de liderazgo más participativo (Mullins & Schoar, 2016;). De esta manera, podemos deducir que la personalidad de un empresario no familiar es más democrática. Esta predicción es consistente con el trabajo de Blumentritt et al. (2007) y Hall & Nordqvist (2008) en que los CEOs no familiares exitosos tienden a tener una profunda “comprensión de los objetivos y significados de la familia estar en el negocio” (Hall & Nordqvist, 2008, p. 58), lo que les ayuda a equilibrar negocios con objetivos familiares y alinearse con la familia propietaria.

También se ha sugerido que los gerentes familiares son de mentalidad fuerte y tienen una opinión sólida sobre cómo las cosas deben hacerse (Dyer, 1989; Schein, 1995). Esta sugerencia es consistente con la investigación de Kets de Vries (1985) y Miller (2015) indicando que a los gerentes familiares no les gusta recibir órdenes de otras personas y en su lugar prefieren un alto nivel de independencia. Aunque los gerentes no familiares también favorecen una considerable cantidad de autonomía en el desempeño de su papel (Chang & Shim, 2015), no ser parte de la familia implica que deben hacer frente y aceptar las opiniones de la familia propietaria, incluso cuando estas opiniones son inconsistentes con sus propios puntos de vista (Blumentritt et al., 2007).

Otro aspecto, está relacionado con los estilos de pensamiento, los cuales representan cómo un individuo piensa típicamente (Bartram et al., 2006; Saville et al, 1990). En este dominio, la literatura parece hacerse eco de cuatro rasgos en particular: "detalle consciente" (el grado en que una persona se centra en los detalles y disfruta ser metódico, organizado y sistemático), “racional con los datos”( el grado en que a una persona le gusta trabajar con números, disfrutar analizar información estadística, y basa sus decisiones en hechos y cifras), “pensamiento hacia adelante ”(el grado en que una persona toma una visión a largo plazo, establece objetivos para el futuro y es más probable que adopte una perspectiva estratégica), y finalmente "comportamental" (el grado en que una persona intenta comprender comportamientos y disfruta analizar a las personas).

Varios estudios previos permiten predecir que la personalidad de los gerentes no familiares se caracteriza probablemente como más concientes con los detalles y racionales con los datos. Schein (1995) sugiere que los gerentes no familiares son específicos en su orientación analítica, centrada principalmente en los detalles y sus consecuencias, mientras que los gerentes familiares son más intuitivos y holísticos en su pensamiento, enfocados en la imagen total y patrones más amplios. También se cree que los gerentes no familiares tienen más estilo de gestión racional (Carrasco-Hernández & Sánchez-Marín, 2007; Dyer, 1989; Schein, 1995; Block, 2011). Por el contrario, generalmente se asume que el comportamiento de los gerentes familiares es impulsado por la riqueza socioemocional (SEW): “los aspectos no financieros de una empresa que responden a las necesidades afectivas de la familia tales como la identidad familiar, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar”(Gómez- Mejía et al., 2007, p. 106).

Los gerentes no familiares, dada su falta de vínculos no familiares, se supone que tienen una menor base emocional para su comportamiento (Chua, Chrisman & Sharma, 2003) y actúan primordialmente desde una lógica económica y financiera (Miller et al., 2014). De trabajos anteriores, se deriva que los gerentes familiares tienden a tener un “pensamiento hacia adelante” en comparación que los gerentes no familiares. De hecho, los gerentes familiares son conocidos por su orientación a largo plazo y largas estancias en los cargos, a medida que construyen sus propias identidades a través de sus empresas familiares (Schein, 1995) y tienden a ocupar el cargo hasta que la próxima generación esté lista para ocuparse de la gerencia general (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Estas largas estancias y la consideración para que la próxima generación incremente el horizonte de inversión de los gerentes familiares les permite comprometerse con proyectos que requieren varios años antes de ser beneficiosos para el desempeño de la empresas (James, 1999; Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Los gerentes no familiares, por otro lado, tienen mucho menos estancias en sus cargos (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013) y poseen un enfoque en el rendimiento a corto plazo (Schein, 1995).

## VARIABLES E HIPÓTESIS:

- **Variable independiente:** Tipología del empresario de la pyme familiar ecuatoriana.
  - Se trata de los tipos de empresario ecuatoriano clasificados según las motivaciones (factores *pull* y factores *push*) del comportamiento emprendedor.
- **Variable dependiente:** Modelos de gestión de la pyme familiar ecuatoriana.
  - Se trata del estilo de dirección de la pyme familiar ecuatoriana según los factores de estrategia empresarial para la consecución de los objetivos de la organización.

Tales variables constituyen los enunciados básicos de la investigación:

1. Los empresarios de las pymes familiares se encuentran motivados por una combinación de factores de tipo positivas *pull* (deseo de logro, deseo de independencia, deseo de competencia...) y de tipo negativas *push* (necesidad económica, necesidad de empleo, insatisfacción laboral...).
2. Los modelos o estilos de gestión de las pymes familiares se encuentran definidos en función de diversos factores estratégicos propios del empresario (habilidades estratégicas para la gestión general de la empresa), los cuales contribuyen a la consecución de objetivos, en particular el rendimiento y crecimiento de la empresa.

A partir de todo lo cual se plantea la siguiente:

**Hipótesis:** La combinación de motivaciones *pull* y *push* da origen a varios perfiles del empresario de la pyme familiar ecuatoriana, los cuales se encuentran asociados con mayor probabilidad a específicas formas o modelos de gestión empresarial.

## **SEGUNDA PARTE: PERFIL DEL EMPRESARIO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA PYME FAMILIAR: EVALUACIÓN EMPÍRICA**

Esta parte de la investigación se divide en dos capítulos: en el primero de ellos (Capítulo III) se aborda el enfoque metodológico utilizado para establecer la relación perfil del empresario y gestión de la pyme familiar. Para ello se explica, en primer lugar, el diseño de la investigación con enfoque cuantitativo. En segundo lugar, se detalla el proceso de recolección de datos, su análisis e interpretación.

En el Capítulo IV se establecen, por una parte, las características generales del empresario de la pyme familiar ecuatoriana y, por la otra, se presenta una tipología según las motivaciones, así como, su impacto en los modelos de gestión.

### **CAPÍTULO III:**

#### **ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA RELACIÓN PERFIL Y GESTIÓN**

Este capítulo tiene como propósito presentar y fundamentar las decisiones a nivel metodológico para establecer la relación perfil del empresario y gestión de la pyme familiar. La discusión se desarrolla en torno a dos ejes centrales: en la primera sección se presenta el diseño de la investigación, el alcance correlacional del estudio y la pertinencia del enfoque cuantitativo bajo una lógica hipotético-deductiva; en la segunda sección se realiza la descripción detallada del proceso de recolección de datos, partiendo de la población objetivo, los criterios de selección de la muestra y las técnicas de recolección utilizadas, así como, la explicación paso a paso del procesamiento de los datos mediante estadística descriptiva, análisis de componentes principales y análisis de correlación.

## **Sección V: Diseño de la investigación: Incorporación de un enfoque cuantitativo**

### ***1. Breves antecedentes de la empresa familiar ecuatoriana***

Las empresas familiares son el motor de crecimiento económico en muchos países y constituyen la forma de organización más popular a nivel mundial (Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 2000; Spanos, Tsipouri, & Xanthakis, 2008). Igual que en muchos países de Latinoamérica, la presencia de la empresa familiar en Ecuador predomina (González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2014); sin embargo, la representación que se le atribuye en el tejido empresarial varía de acuerdo a la fuente de información. A pesar de la popularidad de la empresa familiar en Ecuador, los trabajos de investigación en este campo siguen siendo escasos.

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, el 90% de las empresas ecuatorianas son familiares (Price Waterhouse Coopers, 2018). Según un estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90.5% de las empresas ecuatorianas tienen una estructura familiar. Posteriormente, estos datos han sido contrastados por un estudio más avanzado realizado por (Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezuela, 2018) donde se aplica una metodología que clasifica conjuntamente a una empresa según el tamaño y tipología; por ejemplo, una empresa puede ser pequeña empresa familiar, mediana empresa familiar o gran empresa familiar. Además, lo novedoso de este estudio es que establece el poder de decisión de las empresas. Los resultados de este estudio establecen que las empresas familiares están representadas por un 85% mientras que las no familiares un 15%, dando así un resultado más realista que el de la Superintendencia de Compañías y la UEES. Por otro lado, este estudio también determinó que las microempresas representan el mayor número de empresas familiares, seguido por las pymes y grandes empresas. Finalmente, respecto al poder de decisión el estudio establece que las empresas con mayor concentración de propiedad tienen un alto poder de decisión. Estos resultados concuerdan con otros estudios que resaltan que la concentración de la propiedad es algo común en empresas familiares

latinoamericanas que se manifiestan a través de conglomerados familiares (González et al., 2014).

Es común que el control familiar genere beneficios y costos. Por un lado, el problema clásico entre el propietario y el gerente, llamado problema de agencia tipo I se reduce en las empresas familiares ya que no existe conflicto de intereses entre propietario y gerente (Jensen & Meckling, 1976). Sin embargo, al ser la concentración de la propiedad familiar una característica clásica de las empresas familiares en el Ecuador, esto tiende a establecer situaciones parecidas a otros contextos donde existe el problema de la agencia tipo II; el cual consiste en que los accionistas mayoritarios generen riqueza en detrimento de accionistas minoritarios y acreedores (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

Según (Price Waterhouse Coopers, 2018) actualmente en Ecuador la primera opción de financiamiento es el crédito bancario, seguido por la emisión de deuda pública, tales como las obligaciones y titularizaciones. Estos tipos de deuda son las preferidas por las empresas familiares ya que, por un lado, son las únicas fuentes de financiamiento de deuda que existen y, por otro lado, ofrecen bajos costos de financiamiento (Davydov, 2016). No obstante, este tipo de financiamiento no es siempre accesible para las pymes y microempresas ya que los créditos bancarios exigen una tasa activa alta y los costos de emisión de deuda pública también son altos, además de que solicitan información consolidada de los estados financieros y, por lo general, este tipo de empresas no la poseen. Como se señaló, pese a su alta popularidad, la deuda crea conflicto de intereses entre un miembro familiar y el acreedor y genera el problema de agencia llamado tipo II. Más allá del tipo de problemas que se pudieran crear, la deuda es una de las fuentes de financiamiento más populares ya que por lo general las empresas familiares ecuatorianas.

son adversas al riesgo y permiten que los accionistas familiares no pierdan el control ni el poder de decisión (Céspedes, González, & Molina, 2010; González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2013)

En la mayoría de países latinoamericanos se encuentra que el fundador todavía está al mando de la empresa, los miembros de la familia trabajan en puestos clave y existe una alta concentración de la propiedad (Brenes, Madrigal, & Molina-Navarro, 2006). En el estudio reciente realizado en Ecuador por Price Waterhouse Coopers (2018), las empresas familiares ven oportunidades para evolucionar; sin embargo, existen desafíos para poder mejorar. Según este estudio, las empresas familiares necesitan mejorar su innovación, atraer talento humano y apostar por la digitalización para lograr un crecimiento sostenido, situación similar a la de muchos países en vías de desarrollo.

Por ejemplo, este mismo estudio establece que las empresas familiares ecuatorianas no diversifican su portafolio de productos, debido particularmente a que Ecuador es un país primario exportador cuya fuente de ingresos más importante son los *commodities* (productos básicos), lo cual se refleja en la concentración sectorial de las empresas familiares. Según Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta (2018), el sector donde predomina la empresa familiar es el comercio, cuya actividad básicamente es intercambiar productos. Por otro lado, dentro de las industrias manufactureras predominan las empresas familiares, pero carecen de innovación ya que son más intensivas en capital humano. Este tipo de empresas participan principalmente en sectores económicos como el comercio, actividades profesionales, sector inmobiliario, construcción, transporte, manufactura, servicios y agricultura.

Así como en otros contextos, uno de los desafíos más importantes de las empresas familiares ecuatorianas está relacionado con la sucesión (Price Waterhouse Coopers, 2018). El plan de sucesión está presente básicamente en las grandes empresas y menos del 2% de las empresas familiares lo tiene. Existen empresas que tienen consejo de familia y departamentos de control que sirven para transferir el poder adecuadamente, sin embargo, estos aspectos predominan en las empresas grandes familiares ya que las mismas están más formalizadas y educadas en temas de sucesión.

Una de las características relacionadas a las empresas ecuatorianas es el pool limitado de candidatos para ser posibles sucesores. Según (Price Waterhouse Coopers, 2018), las empresas en Ecuador prefieren que su patrimonio familiar se mantenga dentro de la familia directa ejerciendo cargos de alta jerarquía, aunque el 63% permite a cónyuges y/o parejas en dichos puestos. Los vínculos de consanguineidad en las familias directas son fuertes y en eventual de una posible separación conyugal entre el accionista familiar directo y el indirecto, la propiedad podría estar en manos de un familiar no directo, lo cual tendría como consecuencia una mayor dispersión en el poder. A medida que pasan las generaciones, el número de familiares aumentan y más candidatos existen, por lo cual es importante optimizar los mecanismos de administración, sucesión y protocolos familiares. Sin embargo, según Price Waterhouse Coopers (2018) observa que una de cada siete empresas ecuatorianas entrevistadas reconoce tener un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado.

En sí, las empresas familiares ecuatorianas siguen lineamientos respecto a una misma visión, valores e intereses corporativos alineados con el interés familiar. Sin embargo, estas situaciones se presentan mayoritariamente en empresas familiares grandes. Una de las limitaciones de los estudios acerca de las empresas familiares está relacionada con el hecho de que las definiciones propuestas hasta ahora carecen de un marco evolutivo que vaya a la par de las actuales tendencias. De los pocos casos estudiados en el contexto ecuatoriano no se toma en consideración aspectos relacionadas a extender la visión de la empresa familiar más allá de la segunda generación (Chua et al. 1999) y, menos aún se han realizado estudios acerca de la tipología del empresario ni de las características que distinguen su gestión.

En razón de este vacío de conocimientos en torno a las empresas familiares, particularmente las pymes, la presente investigación plantea los siguientes objetivos de investigación.

***Objetivo general:***

Conocer la tipología del empresario ecuatoriano, en términos de las motivaciones y de las variables ilustrativas que más los caracterizan, y su impacto en la gestión de las pymes familiares.

***Objetivos específicos:***

1. Determinar los elementos teórico conceptuales que permiten definir las empresas familiares ecuatorianas, así como los atributos o variables más importantes que pueden integrar una tipología para los empresarios de las pymes familiares del Ecuador.
2. Establecer las principales características de contexto personal, familiar y profesional, así como, las motivaciones para el acto emprendedor, de los directivos de las pymes familiares del Ecuador.
3. Determinar los principales factores que forman parte de la gestión empresarial y consecución de objetivos de los directivos de las pymes familiares en Ecuador.
4. Relacionar la tipología del empresario ecuatoriano con los modelos de gestión de las pymes familiares.

***2. Relación perfil y gestión***

Establecido el estado del arte acerca del tema del perfil del empresario familiar y, tomando en cuenta que la problemática central de esta investigación - a saber, la caracterización del perfil del empresario, en cuanto a los factores motivadores específicos del acto emprendedor, así como el desempeño de la empresa familiar - ha sido bastante abordada, aunque no en el contexto específico de las pymesecuatorianas, se considera pertinente proponer un alcance de carácter correlacional causal que permita

identificar los rasgos, características o habilidades que definen al empresario familiar ecuatoriano en relación a la gestión de este tipo de negocios.

Dado que los estudios de carácter correlacional tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables, en un contexto determinado, y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación, para luego establecer las relaciones entre éstas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), en primer lugar, son descriptivos de variables individuales (especifican las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que sea motivo de análisis) pero luego van más allá de las descripciones, estableciendo tendencias, relaciones o conexiones. Es decir, evalúan los diversos aspectos, dimensiones o componentes de tales variables en los mismos sujetos para después analizar la correlación.

Alineados con ese propósito se encuentran los objetivos específicos de la investigación, ya que primero se establecerán - se medirán - las principales motivaciones tras el acto emprendedor y las características de la gestión empresarial de los directivos de las pymes familiares, para luego establecer la posible relación entre ambas variables, a saber, la tipología de empresarios y los modelos de gestión .

### ***3. Pertinencia de un enfoque cuantitativo hipotético-deductivo***

En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, es el cómo se organiza una actividad. Como medio de cognición, es la vía empleada para reflejar en el pensamiento el objeto de estudio. En el caso del método hipotético-deductivo, posibilita la reestructuración constante del sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación y, por tanto, se puede clasificar esencialmente como método para la construcción de conocimientos.

El razonamiento deductivo tuvo su origen entre los filósofos griegos, particularmente, Aristóteles y sus discípulos lo implantaron como un proceso del pensamiento en el cual, de afirmaciones generales, se llegaba a afirmaciones particulares que aplicaban las reglas de la lógica. Mediante este procedimiento, se organizan hechos conocidos y se

extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión (Dávila, 2006); por ejemplo, todos los seres vivos son mortales (premisa mayor), los corales son seres vivos (premisa menor), por tanto, los corales mueren (conclusión).

Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares, se trata de inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales; es decir, se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

De acuerdo con Rodríguez & Pérez (2017), es de esta forma como se reestructura o reajusta el sistema teórico, conceptual o metodológico de la propuesta de solución al problema científico: el conocimiento se integra en un sistema con una estructura jerarquizada de regularidades, principios y leyes, pues en la cima de esta estructura se situarían las regularidades, los principios y las leyes de mayor grado de abstracción, generalidad y fuerza lógica, a partir de los cuales se deducen los que contienen en menor grado estos atributos.

El enfoque metodológico hipotético-deductivo se gesta en la Viena de principios del siglo XX, donde se nuclean figuras como Rudolf Carnap, Herbert Feigl, Otto Neurath, Victor Kraft, Friedrich Waissmann, Kurt Gödel, Karl Hempel, Bertrand Russell y el mismo Albert Einstein, entre otros científicos, filósofos, lógicos y matemáticos de primera línea que reflexionan acerca de la ciencia, su estructura, y su función en el mundo. Un manifiesto marca su aparición pública como movimiento filosófico que pretende la hegemonía de su campo, titulado: “La concepción científica del mundo: el Círculo de Viena”.

Se trata de una exposición doctrinaria del movimiento epistemológico que se conoce como neo-positivismo o empirismo lógico, pues añadía a la firme creencia de que todo conocimiento entra por los sentidos - continuando el empirismo de Hume, Mill y Mach

- la noción de que su estructuración tenía la impronta de la lógica matemática de Bertrand Russell. En este medio social, cultural, filosófico, cristaliza el hipotético-deductivismo de Karl Popper, quien encuentra en el rigor que lleva a someter a prueba una teoría científica el signo distintivo de la ciencia, aquello que la separa de lo que no lo es, es decir, los enunciados de la ciencia deben ser verificables por la experiencia, por los sentidos (Popper,1972).

En el enfoque metodológico hipotético-deductivo, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. Incluso, cuando de la hipótesis se llega a predicciones empíricas contradictorias, las conclusiones que se derivan son también importantes, pues ello demuestra la inconsistencia lógica de la hipótesis de partida y se hace necesario reformularla.

En el presente trabajo se adopta un enfoque cuantitativo, hipotético- deductivo, bajo el cual - tras la revisión del estado del arte sobre la temática estudiada- permita establecer teorías y preguntas iniciales, de las cuales se deriven hipótesis de investigación cuyas consecuencias lógicas son sometidas a corroboración empírica, mediante un exhaustivo proceso de recolección de datos y análisis estadístico (figura 3.1). Se utilizarán como técnicas de recolección de datos: la encuesta y el análisis de información secundaria.

**Figura 3.1 Diagrama de flujo de la investigación**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Hernández et al (2014), el enfoque cuantitativo de investigación representa un conjunto de procesos, siendo secuencial y probatorio. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa el estado del conocimiento de la problemática y se construye una perspectiva teórica. Las preguntas derivan en hipótesis - la respuesta tentativa al problema planteado - para cuya comprobación se desarrolla un diseño, un plan metodológico que permita medir las variables en un contexto dado y, finalmente, el procesamiento de las mediciones obtenidas lleva a una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. Con otras palabras, desde el punto de vista cuantitativo, el problema está claramente dirigido a delimitar y entender qué factores o variables específicas influyen en un determinado resultado (análisis de causa – efecto).

Al respecto, Quintana (2006: 48) precisa el tipo de intencionalidad y el tipo de realidad que pretende abordar el enfoque cuantitativo, el cual se centra "... en la explicación y

la predicción de una realidad considerada en sus aspectos más universales y vista desde una perspectiva externa (objetiva)...”, en una lógica que subraya el razonamiento deductivo y la contrastación de hipótesis. En el caso de las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo parte de que el mundo social es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social.

La esencia del método consiste en hacer uso de la verdad o falsedad del enunciado básico (a partir de su constatación empírica), para inferir la verdad o la falsedad de la hipótesis que se pone a prueba. En el presente caso, los enunciados básicos que se someterán a constatación empírica son dos:

1. Los empresarios de las pymes familiares se encuentran motivados por una combinación de factores de tipo positivas *pull* (deseo de logro, deseo de independencia, deseo de competencia...) y de tipo negativas *push* (necesidad económica, necesidad de empleo, insatisfacción laboral...).

2. Los modelos o estilos de gestión de las pymes familiares se encuentran definidos en función de diversos factores estratégicos propios del empresario (habilidades estratégicas para la gestión general de la empresa), los cuales contribuyen a la consecución de objetivos, en particular el rendimiento y crecimiento de la empresa.

A partir de todo lo cual se plantea la siguiente:

**Hipótesis:** La combinación de motivaciones *pull* y *push* da origen a varios perfiles del empresario de la pyme familiar ecuatoriana, los cuales se encuentran asociados con mayor probabilidad a específicas formas o modelos de gestión empresarial.

## **Sección VI: Una recolección de datos inédita**

### ***1. Por una técnica de investigación singular***

Durante la fase operativa del trabajo, el procedimiento de recolección de datos fue una constante preocupación por cuanto al no existir en el país una tradición, una suficiente cultura de investigación, tampoco existen muchos nexos de cooperación entre las empresas y las universidades que permitieran una comunicación fluida para generar el intercambio de información bajo un clima de confianza.

Partiendo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, la cual reporta 68.536 empresas familiares, bajo una definición general que no considera la generación en la que se encuentran, se procedió a una primera selección de aquellas consideradas pymes, dando como resultado la cantidad de 32.465. Un segundo filtro se aplicó seleccionando aquellas que tuvieran 40 años o más de fundadas, para garantizar que hubiera ocurrido al menos un traspaso generacional, obteniendo una población de 27.532 pymes familiares activas en el Ecuador. De esta población se sacó una muestra aleatoria simple de 1.000 empresas, a las cuales se les enviaron vía correo electrónico solicitudes de participación en el proceso de recolección de datos, acompañadas de dos encuestas. Las solicitudes eran personalizadas, explicaban la naturaleza del estudio y la garantía de confidencialidad de la investigación, para cuyo seguimiento se realizaron en promedio dos llamadas telefónicas semanales a cada empresa. El trabajo de campo se inició en el mes de diciembre de 2018 y concluyó en febrero de 2019. La encuesta 1- tipología del empresario (anexo 1) finalmente dio lugar a 162 respuestas y la encuesta 2- modelo de gestión (anexo 2) a 132 respuestas.

Las encuestas consistieron en cuestionarios con preguntas cerradas sobre aspectos generales del contexto personal, familiar y empresarial, así como, preguntas cerradas para la medición de actitudes con escala Likert, sobre las motivaciones tras el acto emprendedor y las particularidades de gestión de las empresas.

## ***2. Por una construcción y lectura de una base de datos***

En esta sección se detalla el proceso de cargar la información de las encuestas la cual será procesada y canalizada, para llegar a descubrir los patrones, e identificar cuales son los tipos de perfil de empresario, los tipos de modelos de gestión, y la relación entre ellos.

### ***Etapas 1: Carga y discretización de Datos***

- **Carga de la base de datos en Software estadístico**

Para el tratamiento de los datos se usó el lenguaje Python a través de las librerías Pandas, Numpy, Matplotlib y Sklearn. Este software es capaz de leer los archivos csv generados por el Google Forms, que es la herramienta donde se realizó la encuesta online. Una vez que la data fue cargada, se procede al siguiente bloque de discretización de la data.

- **Proceso de Discretización de los datos**

Debido a que la data se encuentra de forma categórica, proveniente de la base de datos de las encuestas, se decidió transformar, dichas opciones de respuesta a una forma discreta, para que las librerías del software estadístico puedan procesar la data de una forma cuantitativa. Además, los algoritmos de inteligencia artificial, trabajan mejor con data discretizada, en otras palabras, con valores enteros.

## ***3. Por un tratamiento de datos***

### ***Variables***

- **Variables independientes**

Son las variables para determinar la Tipología del empresario de la pyme familiar ecuatoriana, dentro de las que se encuentran:

*Características sociodemográficas:* edad, género, nivel de educación, orden de nacimiento.

*Características profesionales:* situación antes de convertirse en empresario.

*Características motivacionales:* son las variables que permiten conocer por qué la persona le ha motivado ser un empresario,

- Necesidad de autonomía, de independencia y de libertad (el hecho de poder elegir su lugar de trabajo, sus horarios, sus colaboradores).
- Gusto de emprender, entusiasmo del emprendimiento, gusto del riesgo, deseo de crear algo nuevo, de realizar un proyecto.
- Necesidad de logro personal, de reconocimiento y de auto-realización.
- Deseo de vivir su pasión, hacer un trabajo que le guste.
- Deseo de desarrollar su carrera, de satisfacer ambiciones más amplias, de evolucionar profesionalmente.
- Ganar mucho/más dinero, tener un estilo de vida más cómodo.
- Reto intelectual, deseo de explotar todo su potencial.
- Deseo de constituir un patrimonio, herencia para sus hijos.
- Ha aprovechado una oportunidad presentada.
- No estaba satisfecho con su antiguo trabajo (falta de oportunidades de carrera y promoción, rutina, cansancio, conflictos, discriminación ...).
- Deseo de crear valor, empleo.
- Necesidad de complementar el ingreso del hogar, necesidad económica.
- Deseo de retomar el negocio de sus padres (tradición familiar).
- Deseo de trabajar en familia.
- Estaba desempleado y quería abandonar esa situación difícil.
- Usted quería invertir en capitales y la compra de una empresa era una oportunidad de inversión.
- Gusto de poder, de dirigir, de motivar a los demás.

- Deseo de seguir el ejemplo de una persona que admira.
- Usted no encontraba un empleo asalariado satisfactorio.
- Después de sus estudios, se enfrentó a la falta de empleo, falta de oportunidades de trabajo.
- Usted se ha hecho cargo de la empresa con el fin de salvaguardar los empleos, enderezar la empresa o evitar su cierre.
- Usted fue despedido de su anterior empleo.
- Ha heredado "a su pesar" la empresa de sus padres.

### ***Variables dependientes***

Son las variables para determinar los Modelos de gestión de la pyme familiar ecuatoriana, dentro de las que se encuentran:

*Características empresariales:* son las variables que permiten conocer características generales de la organización.

- Conocer que la organización es una empresa familiar.
- Generaciones que conviven actualmente en la empresa.
- Distribución de la propiedad de la empresa en manos de la familia.
- Valores y creencias de la familia sobre la dirección que predomina entre los miembros de la familia de su empresa.

*Variables de objetivos empresariales:* son las variables que permiten conocer cuáles son los objetivos alcanzados por la empresa en los últimos cinco años:

- Dar trabajo a los hijos.
- Dar trabajo al resto de la familia y conocidos.
- Alcanzar una elevada reputación y reconocimiento (apellido familiar aporta valor).
- Proporcionar seguridad económica a la familia.

- Generar un legado familiar.
- Conseguir armonía familiar.
- Generar riqueza y bienestar para los empleados.
- Mantener una buena relación con los proveedores.
- Mejorar la imagen de la organización ante la sociedad.
- Internacionalizar la empresa.
- Aumentar las ventas.
- Incorporar prácticas de innovación en todos los ámbitos de la empresa.
- Ocupar una posición importante en el mercado.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.

*Variables de estrategia empresarial:*

- Calidad del producto o servicio.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Productividad de los recursos.
- Esfuerzo continuo de reducción de los costos.
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto o servicio.
- Precio.
- Amplia gama de productos o servicios.
- Esfuerzo por lograr una marca identificable.
- Poder de negociación con los canales de distribución.
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.
- Innovación en el proceso de fabricación.
- Capacidades amplias en el servicio al cliente.
- Retener un equipo humano adiestrado y experimentado.
- Buen mantenimiento de niveles de inventario.
- Mejora y renovación constante de los productos o servicios existentes.
- Innovación en técnicas y métodos de marketing.

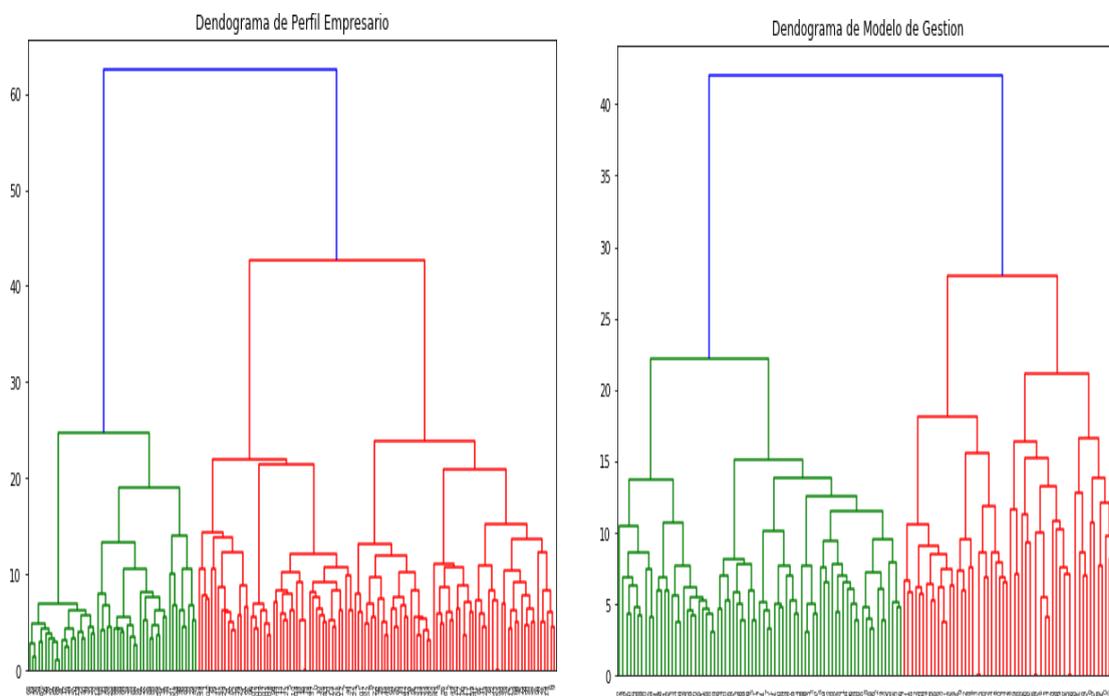
### **Tipo de análisis Tipológico**

En esta sección se usa el análisis clustering para el tratamiento de los datos. Según Madhulatha (2012), hay varios tipos de clustering, tales como aglomerados y jerárquicos, siendo el segundo el utilizado en la presente investigación, cuya representación es mediante dendogramas (Rodríguez, 2015). Este análisis jerárquico descubre grupos de individuos, dando el nombre de segmentos, donde el objetivo es obtener grupos homogéneos intragrupo y heterogéneos entre grupos. Otro de los propósitos del análisis de clustering, es que el tamaño de la muestra dentro de cada segmento sea lo suficientemente elevado para que las interpretaciones del perfil sean significativas. La segmentación tiene que ser operativa desde el punto de vista empresarial, por lo que deben ser pertinentes y ser un reflejo de la realidad.

Esta metodología fue utilizada por Turkeshi (2017) en su investigación sobre predicción del comportamiento del turista con base en las motivaciones, obteniendo un dendograma que le permitió evaluar y mejorar la estabilidad del método de clustering jerárquico, en el cual pudo delimitar un grupo de turistas con preferencias similares con respecto a los factores de motivación. Además, realizó un análisis de clustering factorial para reducir la dimensionalidad de los datos, el cual es un proceso que se tratará más adelante en el análisis de marginalización de los datos de esta investigación. Finalmente, el autor logró identificar los segmentos más significativos, interpretables y distinguibles para ambas estaciones en su estudio, usando el método Ward, para garantizar la homogeneidad dentro del clúster, ya que se requería las clasificaciones de importancia relativa de los componentes principales motivacionales.

En la figura 3.2, y figura 3.3, se han realizado los dendogramas respectivos de los datos de las encuestas, para el perfil del empresario y el modelo de gestión. Se aprecia cómo la función Ward garantiza la homogeneidad de cada grupo, y la heterogeneidad entre grupos, tal como mencionó Turkeshi en su estudio.

Figura 3.2 Perfil del empresario con todas las características. Figura 3.3 Modelo de Gestión con todas las características.



Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de correlación de variables antes del proceso de marginalizació**

En esta sección, se establecerá cuáles son las variables que tienen mayor correlación con otras variables dentro de la misma población, estableciendo el impacto de un variable sobre otra, donde las variables que tengan mayor relación con otras variables son las que dan significancia e importancia hacia un modelo de clasificación (Asuero, 2006).

#### **Correlación de variables del Perfil Uno**

En la tabla 3.1 se muestra la relación de las variables, en relación al estudio del perfil del empresario. Como se puede observar hay una fuerte relación del 70%, en la relación de las variables, “empleo no satisfactorio” y “falta de empleo”.

**Tabla 3.1 Análisis Correlación de Variables para el Perfil Uno**

<b>Análisis Correlación de Variables para el Perfil Uno</b>		
<b>variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Empleo no satisfactorio	Falta de empleo	70%
Necesidad de logro personal, reconocimiento	Evolución profesional	62%
Deseo de constituir un patrimonio	Deseo de crear valor, empleo	57%
Deseo de retomar negocio de los padres	Seguir el ejemplo de persona que admira	56%
Gusto de emprender	Deseo de vivir su pasión	56%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, este análisis solo es entre las variables de la clase Perfil uno, que implica que la variable “empleo no satisfactorio”, tiene un nivel de impacto del 70% sobre la “falta de empleo”, por lo que otorga cierta inferencia entre dichas variables, que en cierto nivel ofrece una particularidad para esta clase de Perfil uno.

### **Correlación de variables del Perfil Dos**

En la tabla 3.2 se muestra la relación de las variables del perfil dos del empresario, a diferencia del análisis de correlación del perfil uno, este perfil cuenta con una variable que se relaciona con dos variables, tomando en consideración que en la tabla solo se muestran las variables con la mayor correlación posible.

Tabla 3.2 Análisis Correlación de Variables para el Perfil Dos

<b>Análisis correlación de Variables para el Perfil Dos</b>		
<b>variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Necesidad de independencia	Gusto de emprender	80,0%
Seguir el ejemplo de persona que admira	Falta de empleo	77,9%
Necesidad de logro personal, reconocimiento	Deseo de vivir su pasión	71,4%
Necesidad de independencia	Oportunidad de inversión o compra	67,7%

Fuente: Elaboración propia

La variable de “necesidad por independencia” tiene una relación del 80% con el “gusto por emprender”, y una relación del 67.7% con la “oportunidad de inversión o compra de una empresa”. Por lo que se induce que esta variable es la que tiene mayor peso dentro del análisis del perfil dos.

Una forma de leer esta tabla de correlación es que por ejemplo la “necesidad de independencia” tiene un 80% de relación o impacto sobre el “gusto por emprender”, comprendiendo en si que a las personas que tienen necesidad de independencia tienden en un 80% a gustar el emprendimiento. El análisis de cada uno de los perfiles será analizado en secciones posteriores.

### **Correlación de variables del Modelo Uno**

En la tabla 3.3, se puede apreciar la correlación de las variables del modelo de gestión uno. Dentro del modelo hay muchas relaciones de las variables, en la tabla se puede apreciar el porcentaje de la relación de Pearson entre ellas. Mientras mayor es la relación de las variables, mayor aporte tendrán para un modelo de predicción (Asuero, 2006). Para este análisis del modelo de gestión uno, la variable “plan de toma de decisiones a futuro”, tiene una correlación con otras dos variables, por lo que esta variable se puede considerar significativa para el caso de modelos predictivos, ya sea regresión lineal, logística, entre otras (Goodwin, 2006).

**Tabla 3.3 Análisis Correlación de Variables para el Modelo de Gestión Uno**

<b>Análisis correlación de Variables para el Modelo Uno</b>		
<b>variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Toma en cuenta plan estratégico en toma de decisiones a futuro	Reflexión plan estratégico	84,9%
Aumentar ventas	Necesidades de los clientes	82,5%
Buena relación con proveedores	Mejorar imagen de la organización	75,9%
Calidad de materias primas	Innovación en procesos de fabricación	74,5%
Toma en cuenta plan estratégico en la toma de decisiones	Toma en cuenta plan estratégico en toma de decisiones a futuro	74,1%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la relación de “toma en cuenta plan estratégico en toma de decisiones a futuro” con “reflexión plan estratégico” es del 84.9%, por lo que se induce es que tienen dependencia entre ellos, indicando que una persona que usa la primera estrategia por lo general se comparte con la segunda estrategia. En secciones posteriores se podrá apreciar el nombre para cada uno de los modelos donde estas características son las que han permitido asignar dichas denominaciones.

### **Correlación de variables del Modelo Dos**

Para el modelo dos, en cuestión, se pueden apreciar la correlación de sus variables, en la tabla 3.4, la cual permite observar una diferenciación en relación al modelo uno, porque la variable que mayor correlación tiene con otras variables es la “reflexión plan estratégico”. Al momento de realizar un modelo matemático predictivo, tal como regresión lineal, logística, entre otras, solo se tomarán las variables que mayor relación tengan, por lo que se escogerían estas variables como las principales (Goodwin, 2006).

**Tabla 3.4 Análisis Correlación de Variables para el modelo de gestión Dos**

<b>Análisis correlación de Variables para el Modelo Dos</b>		
<b>variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Toma en cuenta plan estratégico en la toma de decisiones	Reflexión plan estratégico	60,0%
Toma en cuenta plan estratégico en toma de decisiones a futuro	Reflexión plan estratégico	59,7%
Directivos enfrentan problemas	Organización enfrenta dificultades	58,3%

Mantenimiento de inventario	Renovación de productos existentes	56,6%
Retener personal humano experimentado	Mantenimiento de inventario	54,8

Fuente: Elaboración propia

## **Etapas 2: Marginalización**

- **Análisis Marginal factorial de las motivaciones**

Zareapoor (2015) en su investigación sobre la clasificación de correos electrónicos, indicó la dificultad debida a las características con alta dimensionalidad que afectan el desempeño de generalización del clasificador (el clasificador en esta investigación es el clustering de partición jerárquica). Zareapoor usó esta técnica de reducción, manteniendo las características más significativas y discriminando las menos significativas de su data de correos electrónicos y menciona que hay varias técnicas de reducción de dimensionalidad o características, entre las más usadas están extracción de características (*features extraction*) y selección de características (*features selection*). Dentro de las técnicas de extracción de características se encuentran dos técnicas: el análisis de los componentes principales (PCA), por su terminología en inglés, y el análisis semántico latente (LSA) por su terminología en inglés. Por otra parte, dentro de las técnicas de selección de características se encuentran: Chi-Cuadrado, Information Gain y Bagging Clasification.

En tal sentido, Hall (1998) señala que la técnica de Chi-Cuadrado evalúa las características individualmente, calculando la medida estadística chi-cuadrado con respecto a sus clases. Esto implica que la calificación de chi cuadrado analiza la dependencia entre el término y la clase. Si el término es independiente de la clase, entonces su clasificación es cero, caso contrario es uno, por lo que un término con una alta calificación de chi-cuadrado es más significativo.

En la presente investigación sobre los perfiles de empresarios y los modelos de gestión se usó la técnica de selección de características con chi cuadrado, donde en Python dicha librería es la llamada *feature important*, es decir, las características más importantes, donde se tomaron las características mas relevantes de acuerdo a las clases generadas por el clustering jerárquico.

En el proceso de selección de características se ha colocado un porcentaje que indica el nivel de importancia de las mismas de acuerdo a la clase que pertenece, tal como se aprecia en la tablas 3.1 y 3.2 pertenecientes a las características del perfil del empresario, y las tablas 3.3 y 3.4 pertenecientes a las características del modelo de gestión.

### **Análisis marginal factorial del perfil del empresario**

La tabla 3.5 muestra todas las características del empresario donde el porcentaje de importancia ha sido calculado mediante la calificación de chi-cuadrado, tal como indica Hall (1988). Además, se ha determinado una distribución de los datos, separados por su nivel de importancia de acuerdo a la clase. Las características mayores a 4% pertenecen al grupo 1, las que se encuentran entre 2% y 4% pertenecen al grupo 2, y las menores a 2%, pertenecen al grupo 3. La distribución se ha realizado para que cada grupo tenga la menor variedad en cuanto al número de características que las contenga.

**Tabla 3.5 Características del perfil del empresario**

No	Descripción	% Importancia	Grupos
1	Después de sus estudios, se enfrentó a la falta de empleo, falta de oportunidades de trabajo	10,66%	<b>1</b>
2	Usted fue despedido de su anterior empleo	9,23%	
3	Deseo de retomar el negocio de sus padres (tradición familiar)	8,47%	
4	Estaba desempleado y quería abandonar esa situación difícil	8,26%	

5	Usted se ha hecho cargo de la empresa con el fin de salvaguardar los empleos, enderezar la empresa o evitar su cierre	6,97%	
6	Usted no encontraba un empleo asalariado satisfactorio	6,61%	
7	Deseo de seguir el ejemplo de una persona que admira	5,85%	
8	Usted quería invertir en capitales y la compra de una empresa era una oportunidad de inversión	3,40%	2
9	No estaba satisfecho con su antiguo trabajo (falta de oportunidades de carrera y promoción, rutina, cansancio, conflictos, discriminación ...)	3,15%	
10	Deseo de trabajar en familia	3,06%	
11	Necesidad de logro personal, de reconocimiento y de autorrealización	2,59%	
12	Necesidad de complementar el ingreso del hogar, necesidad económica	2,43%	
13	Gusto de emprender, entusiasmo del emprendimiento, gusto del riesgo, deseo de crear algo nuevo, de realizar un proyecto	2,36%	
14	Ha aprovechado una oportunidad presentada	2,04%	
15	Necesidad de autonomía, de independencia y de libertad (el hecho de poder elegir su lugar de trabajo, sus horarios, sus colaboradores)	2,00%	3
16	Reto intelectual, deseo de explotar todo su potencial	1,95%	
17	Ganar mucho/más dinero, tener un estilo de vida más cómodo	1,79%	
18	Deseo de crear valor, empleo	1,72%	
19	Gusto de poder, de dirigir, de motivar a los demás	1,65%	
20	Deseo de desarrollar su carrera, de satisfacer ambiciones más amplias, de evolucionar profesionalmente	1,10%	
21	Deseo de vivir su pasión, hacer un trabajo que le guste	1,06%	

22	Deseo de constituir un patrimonio, herencia para sus hijos	1,06%	
----	--	-------	--

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.6 se puede apreciar la distribución de las características del empresario, donde el primer grupo denominado como grupo de bajo impacto, que son las características donde la calificación del chi-cuadrado está entre el rango del 0 al 2%, existiendo 8 características. El grupo 2, denominado medio impacto, donde la calificación del chi-cuadrado está entre 2 y 4%, y finalmente el grupo 3, denominado alto impacto donde el chi-cuadrado de sus características está en el rango mayor al 4%.

**Tabla 3.6 Características del perfil del empresario**

<b>Distribución Características del Perfil del Empresario</b>			
<b>Grupos</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>3</b>	0% <= X <= 2%	8	36%
<b>2</b>	2% <= X < 4%	7	32%
<b>1</b>	X > 4%	7	32%

Fuente: Elaboración propia.

### ***Características de alto impacto***

Como se ha explicado en las tablas anteriores, las tablas que pertenecen al grupo 1, son las que se denominan de alto impacto porque son las características que tienen mayor significancia en respecto a la clasificación del perfil, si es que es perfil 1 o perfil 2. En la tabla 3.7 podemos apreciar las características con su nivel de impacto.

**Tabla 3.7 Características de impacto alto del perfil del empresario**

Descripción	% Importancia
Después de sus estudios, se enfrentó a la falta de empleo, falta de oportunidades de trabajo	10,66%
Usted fue despedido de su anterior empleo	9,23%
Deseo de retomar el negocio de sus padres (tradición familiar)	8,47%
Estaba desempleado y quería abandonar esa situación difícil	8,26%
Usted se ha hecho cargo de la empresa con el fin de salvaguardar los empleos, enderezar la empresa o evitar su cierre	6,97%
Usted no encontraba un empleo asalariado satisfactorio	6,61%
Deseo de seguir el ejemplo de una persona que admira	5,85%

Fuente: Elaboración propia.

### ***Características de medio impacto***

En la tabla 3.8, se pueden apreciar las características con un impacto medio en la clasificación del perfil del empresario. La razón de realizar esta distribución, es que se requiere hacer un proceso de marginalización, de tal manera que estas características entran al estudio al tener una calificación de chi-cuadrado aceptable, con respecto a la clasificación de los perfiles de empresario.

**Tabla 3.8 Características de impacto medio del perfil del empresario**

<b>Descripción</b>	<b>% Importancia</b>
Usted quería invertir en capitales y la compra de una empresa era una oportunidad de inversión	3,40%
No estaba satisfecho con su antiguo trabajo (falta de oportunidades de carrera y promoción, rutina, cansancio, conflictos, discriminación ...)	3,15%
Deseo de trabajar en familia	3,06%
Necesidad de logro personal, de reconocimiento y de autorrealización	2,59%
Necesidad de complementar el ingreso del hogar, necesidad económica	2,43%
Gusto de emprender, entusiasmo del emprendimiento, gusto del riesgo, deseo de crear algo nuevo, de realizar un proyecto	2,36%
Ha aprovechado una oportunidad presentada	2,04%

Fuente: Elaboración propia.

### ***Características de bajo impacto***

Finalmente, nos encontramos con la tabla 3.9, donde estas características, son las que van a ser separadas del modelo, porque el hecho que no tuvieron mucha importancia para realizar la clasificación de los perfiles de empresario, donde su calificación del chi-cuadrado es menor al 2%.

**Tabla 3.9 Características de impacto bajo del perfil del empresario**

<b>Descripción</b>	<b>% Importancia</b>
Necesidad de autonomía, de independencia y de libertad (el hecho de poder elegir su lugar de trabajo, sus horarios, sus colaboradores)	2,00%
Reto intelectual, deseo de explotar todo su potencial	1,95%
Ganar mucho/más dinero, tener un estilo de vida más cómodo	1,79%
Deseo de crear valor, empleo	1,72%
Gusto de poder, de dirigir, de motivar a los demás	1,65%
Deseo de desarrollar su carrera, de satisfacer ambiciones más amplias, de evolucionar profesionalmente	1,10%
Deseo de vivir su pasión, hacer un trabajo que le guste	1,06%
Deseo de constituir un patrimonio, herencia para sus hijos	1,06%

Fuente: Elaboración propia.

### ***Análisis marginal de los modelos de gestión***

Para los modelos de gestión se aplica el mismo método que para los perfiles del empresario. La tabla 3.10 muestra todas las características del modelo de gestión, donde el porcentaje de importancia ha sido calculado mediante la calificación de chi-cuadrado, tal como indica Hall (1998). Además, se ha determinado una distribución de los datos, separados por su nivel de importancia de acuerdo a la clase. Las características mayores a 3% pertenecen al grupo 1, las que se encuentran entre 1.8% y 3% pertenecen al grupo 2, y las menores a 1.8%, pertenecen al grupo 3. La distribución se ha realizado para que cada grupo tenga la menor variedad en cuanto al número de características que las contenga.

**Tabla 3.10 Características de impacto medio de los modelos de gestión**

<b>Descripción</b>	<b>% Importancia</b>	<b>Grupos</b>
Que la organización se enfrente a dificultades, pueden hacernos más fuerte	7,65%	1
La organización es capaz de adaptarse cuando ocurren cambios	6,02%	
Indique si su empresa posee algún órgano de gobierno propio de una empresa familiar	4,27%	
Puede enfrentarse a cualquier reto que se le presente	3,78%	
Tengo en cuenta las estrategias marcadas en el plan estratégico para tomar las decisiones del día a día	3,68%	
Poder de negociación con los canales de distribución	3,23%	
Desde el equipo directivo se intenta ver el lado positivo cuando la organización se enfrenta a los problemas	2,98%	2
Retener un equipo humano adiestrado y experimentado	2,87%	
Capacidades amplias en el servicio al cliente	2,85%	
La reflexión sobre las estrategias marcadas en el plan estratégico me han ayudado a conseguir los objetivos propuestos	2,78%	
Tengo en cuenta las estrategias marcadas en el plan estratégico cuando se tienen que tomar las decisiones relevantes para el futuro	2,76%	
Alcanzar una elevada reputación y reconocimiento (apellido familiar aporta valor)	2,67%	

Dar trabajo al resto de la familia y conocidos	2,53%	
Aumentar Ventas	2,28%	
Esfuerzo continuo de reducción de los costos	2,17%	
Innovación en técnicas y métodos de marketing	2,17%	
Dar trabajo a los hijos	2,13%	
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto o servicio	2,12%	
Incorporar prácticas de innovación en todos los ámbitos de la empresa	2,06%	
Esfuerzo por lograr una marca identificable	2,04%	
Mejora y renovación constante de los productos o servicios existentes	2,03%	
Precio	1,98%	
Productividad de los recursos	1,89%	
Proporcionar seguridad económica a la familia	1,82%	
Ocupar una posición importante en el mercado	1,76%	3
Conseguir armonía familiar	1,68%	
Internacionalizar la empresa	1,59%	
Satisfacer las necesidades de los clientes	1,59%	
La forma de asumir nuevos retos o proyectos en la organización, podría definirse	1,58%	
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1,56%	

En general en la empresa se asumen proyectos	1,47%	
Buen mantenimiento de niveles de inventario	1,42%	
Mejorar la imagen de la organización ante la sociedad	1,41%	
Innovación en el proceso de fabricación	1,40%	
Calidad del producto o servicio	1,36%	
Mantener una buena relación con los proveedores	1,31%	
Generar riqueza y bienestar para los empleados	1,22%	
Generar un legado familiar	1,13%	
Amplia gama de productos o servicios	1,11%	
Desarrollo de nuevos productos	0,88%	

Fuente: Elaboración propia.

Como se observar en la tabla 3.10, la variedad es mayor en relación a la tabla del perfil de empresario, sin embargo, la distribución fue dada de esa manera, por la cantidad de registros que se hallan en el ultimo grupo, que son las características que no generan importancia para llevar a cabo la clasificación, de tal manera que pueden ser ignorada para el análisis.

La distribución de las características se puede observar en la tabla 3.11, donde se indica el numero de registros por cada grupo.

**Tabla 3.11 Distribución de las características de los modelos de gestión**

<b>Distribución Características del Perfil del Empresario</b>			
<b>Grupos</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>3</b>	0% <= X <= 2%	16	40%
<b>2</b>	2% <= X < 4%	18	45%
<b>1</b>	X > 3%	6	15%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 3.11 el 40% de las características son de bajo impacto, el 45% son de mediano impacto, y solo el 15% son de gran impacto, en lo que se refiere a su calificación de chi-cuadrado con respecto a la clasificación de los modelos de gestión. En este caso, debido a que el 40% son de bajo impacto es de mayor urgencia remover dichas características dado el gran ruido que provocan al realizar el proceso de clasificación, puesto que se requiere tener un balanceo en la distribución de las clases, tal como indica Boseon Byeon (2008) en su investigación de “Simultaneously Removing Noise and Selecting Relevant Features for High Dimensional Noisy Data”, es imprescindible remover las instancias que hacen una clasificación incorrecta de los datos o que otorguen una diversidad de los grupos.

### ***Características de alto impacto***

Las características de la tabla 3.12, son las características de mayor impacto en la clasificación de los modelos de gestión, queriendo decir que son las características con mayor homogeneidad intra- grupo y la mayor heterogeneidad entre grupos.

**Tabla 3.12 Características de alto impacto en los modelos de gestión**

<b>Descripción</b>	<b>% Importancia</b>
Que la organización se enfrente a dificultades, pueden hacernos más fuertes	7,65%
La organización es capaz de adaptarse cuando ocurren cambios	6,02%
La posesión o no de algún órgano de gobierno propio de empresa familiar	4,27%
Puede enfrentarse a cualquier reto que se le presente	3,78%
Tengo en cuenta las estrategias marcadas en el plan estratégico para tomar las decisiones del día a día	3,68%
Poder de negociación con los canales de distribución	3,23%

Fuente: Elaboración propia.

### ***Características de medio impacto***

Las características de la tabla 3.13 son aceptadas porque se encuentran en el rango medio, satisfaciendo la mínima significancia para obtener la clasificación de los modelos de gestión. El 1.8% fue tomado en cuenta como el límite mínimo, debido a las medidas de tendencia central e intervalos de confianza, tal como indica Guyon (2003), en su investigación “An Introduction to Variable and Feature Selection”. En esta clasificación de distribución de los datos, fue 1.8%, a diferencia de 2%, debido a que al remover el 48% de las características, en lugar del 40% (40% son las características removidas solo al tomar 1.8%), haría un grupo con poca heterogeneidad entre grupos, tal como indica Jabbar (2014), en su estudio “Methods To Avoid Over-Fitting And Under-Fitting In Supervised Machine Learning (Comparative Study)”, que es necesario trabajar con un nivel equilibrado de características, porque al trabajar con pocas tendería el modelo a un

“underfitting”, y en caso contrario, con muchas características, tendería el modelo a un “overfitting”. Para esta investigación, si se remueven muchas características, entonces el “clasificador se establecería en “underfitting”, siendo incapaz de capturar la variabilidad en la data.

**Tabla 3.13 Características de medio impacto en los modelos de gestión**

<b>Descripción</b>	<b>% Importancia</b>
Desde el equipo directivo se intenta ver el lado positivo cuando la organización se enfrenta a los problemas	2,98%
Retener un equipo humano adiestrado y experimentado	2,87%
Capacidades amplias en el servicio al cliente	2,85%
La reflexión sobre las estrategias marcadas en el plan estratégico me han ayudado a conseguir los objetivos propuestos	2,78%
Tengo en cuenta las estrategias marcadas en el plan estratégico cuando se tienen que tomar las decisiones relevantes para el futuro	2,76%
Alcanzar una elevada reputación y reconocimiento (apellido familiar aporta valor)	2,67%
Dar trabajo al resto de la familia y conocidos	2,53%
Aumentar Ventas	2,28%
Esfuerzo continuo de reducción de los costos	2,17%
Innovación en técnicas y métodos de marketing	2,17%
Dar trabajo a los hijos	2,13%
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto o servicio	2,12%

Incorporar prácticas de innovación en todos los ámbitos de la empresa	2,06%
Esfuerzo por lograr una marca identificable	2,04%
Mejora y renovación constante de los productos o servicios existentes	2,03%
Precio	1,98%
Productividad de los recursos	1,89%
Proporcionar seguridad económica a la familia	1,82%

Fuente: Elaboración propia.

### ***Características de bajo impacto***

En la tabla 3.14, se presentan las características de bajo impacto, que son las mismas que serán removidas al aportar muy poca significancia en la clasificación del modelo de gestión. Este proceso también se identifica como el análisis de anomalías, debido a que hay ciertas características que solo proporcionan ruido para los modelos de clasificación, y, por lo tanto, es necesario que sean removidas (Byeon, 2008).

**Tabla 3.14 Características de impacto bajo de los modelos de gestión**

<b>Descripción</b>	<b>% Importancia</b>
Ocupar una posición importante en el mercado	1,76%
Conseguir armonía familiar	1,68%
Internacionalizar la empresa	1,59%
Satisfacer las necesidades de los clientes	1,59%

propia.	La forma de asumir nuevos retos o proyectos en la organización, podría definirse	1,58%
	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1,56%
	En general en la empresa se asumen proyectos	1,47%
	Buen mantenimiento de niveles de inventario	1,42%
	Mejorar la imagen de la organización ante la sociedad	1,41%
	Innovación en el proceso de fabricación	1,40%
	Calidad del producto o servicio	1,36%
<i>Análisis</i>	Mantener una buena relación con los proveedores	1,31%
	Generar riqueza y bienestar para los empleados	1,22%
	Generar un legado familiar	1,13%
<i>Clustering Marginalizado</i>	Amplia gama de productos o servicios	1,11%
	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	0,88%

Fuente:  
Elaboración

Los modelos marginales pueden ser usados para investigar cambios en distribuciones univariadas, permitiendo probar ciertas hipótesis acerca de los cambios marginales observados. Lo más importante es la prueba indirecta para la homogeneidad marginal, asumiendo un modelo asimétrico para una distribución en conjunta de datos (Vermunt, 2001).

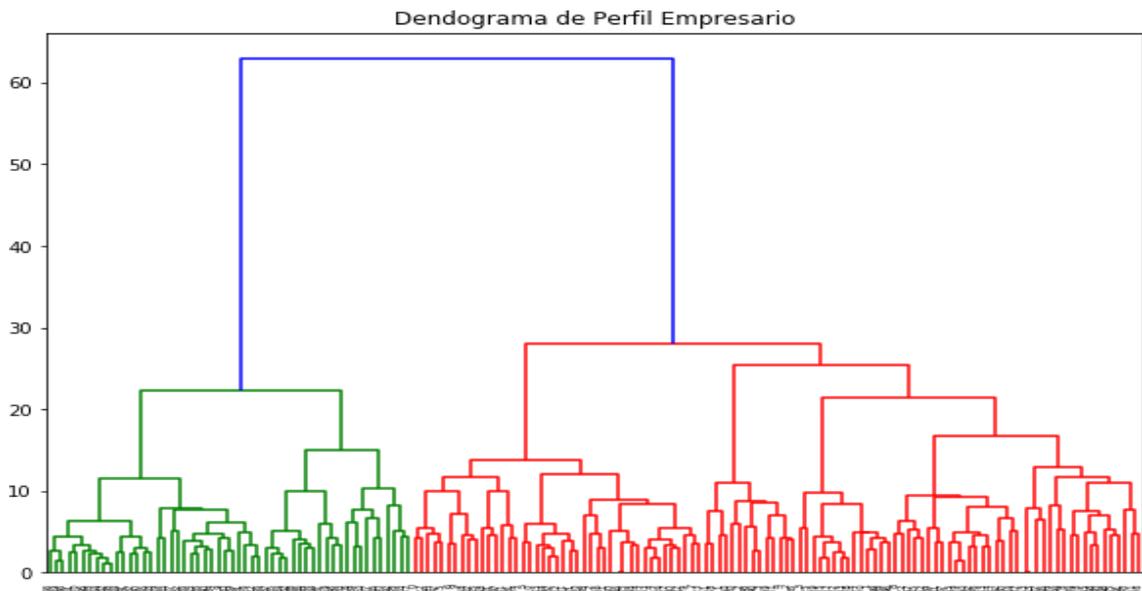
Como indica este autor, el análisis marginal permite fortalecer la homogeneidad intra-grupos haciendo que solo permanezcan las características con mayor relación entre ellas, y que, a la vez, obtenga mejor grado de significancia la clase. Al remover dichas características disminuye el “underfitting” (Jabbar, 2014), permitiendo así tener una

mejor concentración de los datos. El análisis marginalizado, proviene de la marginación de las características irrelevantes.

### *Análisis Clustering Marginalizado del perfil del empresario*

Según Mostafizur Rahman (2013), un conjunto de datos bien balanceado permite hacer modelos matemáticos tanto para propósitos de clasificación como modelamiento predictivo. La carga balanceada permite optimizar la precisión general sin considerar la distribución relativa de cada clase. En el mundo real la data esta desbalanceada m.-s (Kim, 2007), por lo que es necesario realizar procesos de técnicas de muestro o análisis marginal para poder balancear la carga. Los principales clasificadores como redes neuronales, arboles de decisión, Native Bayes, entre otros, asumen que todas las clases tienen igual numero de registros, por lo que el costo derivado de todas las clases es igual (Laza, 2011).

**Figura 3.4 Perfil del empresario sin anomalías**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3.5 se puede observar el análisis clustering del perfil del empresario, pero con el análisis marginal aplicado. Comparando este dendograma con el anterior de la figura 3.3, existe una diferencia en cuanto a los pesos relativos de cada perfil y aunque la diferencia sea mínima indica que la carga está mejor balanceada en comparación con el análisis de clustering contemplando todas las características.

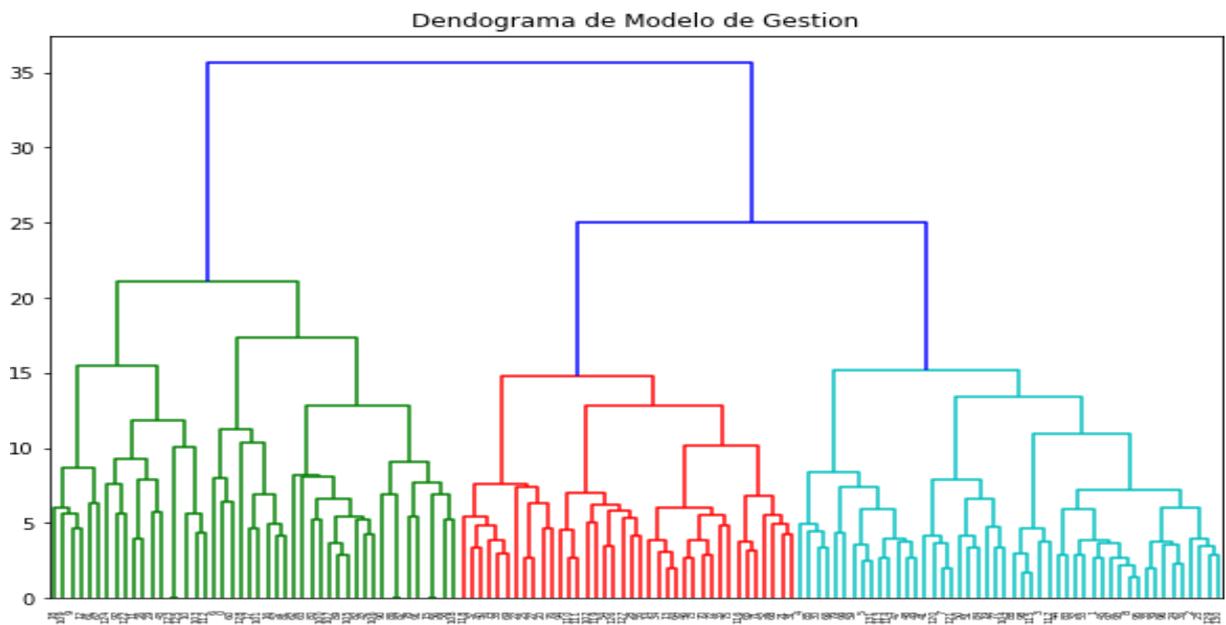
Los clusters permanecen relativamente estables en términos de similitud hacia el riesgo y la ganancia. Los grupos identificados son desbalanceados con los grandes bancos, con los bancos de término medio, y con las anomalías, representadas como pequeños bancos (Dardac, 2009). Este estudio presenta analogía con la presente investigación, porque el objetivo es marginalizar las anomalías debido a que otorgaba registros que solo hacían las clases más desbalanceadas, pero ahora sin dichas anomalías los registros son distribuidos de manera lo más similar posible por cada clase. Por lo tanto, una carga más balanceada indica que hay un número similar de registros para cada uno de los perfiles, otorgando el resultado esperado de la disminución del ruido, para escoger cada uno de los perfiles, dando mayor concentración de las características pertinentes a cada perfil. La descripción de estas características, que han determinado la selección de cada perfil, será analizada en la siguiente sección.

### ***Análisis Clustering Marginalizado del modelo de gestión***

Este análisis de clustering marginalizado del modelo de gestión es muy similar al del perfil del empresario, pero solo cambiando los datos, por lo que los fundamentos teóricos de Dardac, Mostafizur Rahman y Laza son aplicadas de igual manera. En esencia, se aplica el modelo de clustering a un conjunto de datos donde las anomalías han sido removidas, permaneciendo solo las características de mayor significación respecto al modelo de clasificación. Sin embargo, a diferencia del perfil del empresario, el análisis del modelo de gestión da como resultado tres modelos en comparación a los dos modelos que fueron estudiados anteriormente, tal como se observa en la figura 3.6. Se puede

apreciar que el hecho de remover las anomalías ha permitido separar la homogeneidad de ciertas características y mejor reagruparlas en un nuevo grupo, desarrollando tres grupos heterogéneos entre grupos, y homogéneos intra-grupos.

**Figura 3.6 Modelos de gestión sin anomalías**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3.6 se puede observar el análisis de clustering del modelo de gestión, pero sin las características irrelevantes o anomalías. Se observa una gran diferencia en relación al dendrograma con todas las características (figura 3.4) que solo otorgó dos tipos de modelos de gestión y en cambio este dendrograma da como resultado tres modelos. El modelo uno con 37.82% de la data, el modelo dos con 36.97% y, finalmente, el modelo tres con un 25.21%. Este paso de dos a tres modelos implica que ahora se han agrupado de una mejor manera los modelos de gestión sin generar ruido en cada uno de las divisiones, concentrando la data en cada modelo, porque cada uno tiene un gran porcentaje de data.

### *Análisis Descriptivo Marginalizado*

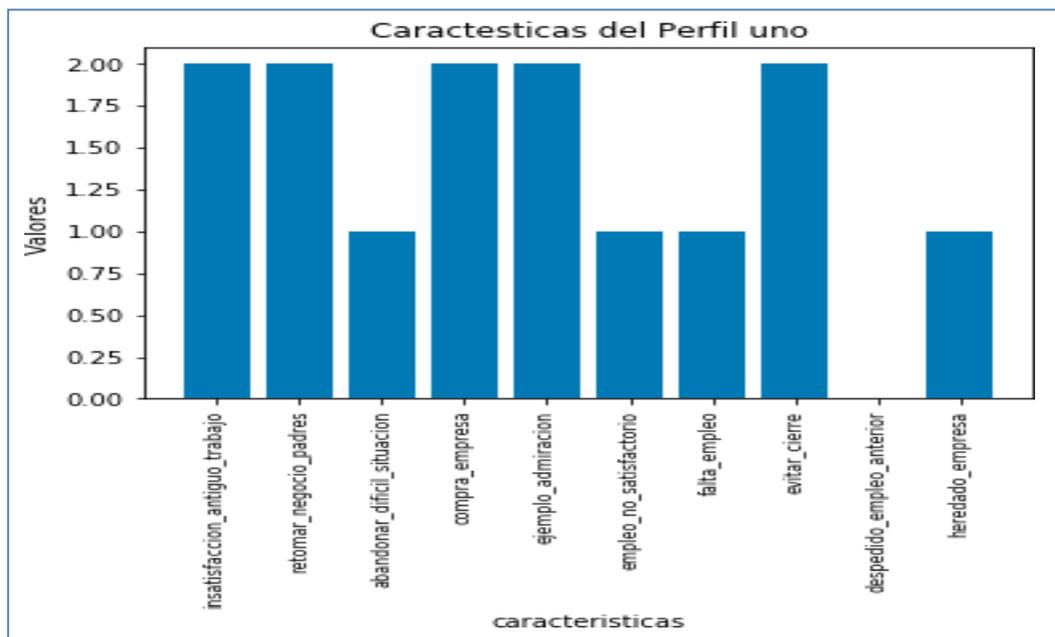
En esta sección se contempla el análisis descriptivo, luego del análisis de clustering marginalizado. La siguiente es información que quedaría permanente, debido a que no habrá más análisis que modifique la misma.

### *Análisis Descriptivo Marginalizado del perfil del empresario*

#### **Perfil Uno**

Para determinar el perfil uno de la figura 3.7, se consideran las características más importantes que generan relevancia en el perfil. En este caso las características son: Insatisfacción del antiguo trabajo, retomar el negocio de los padres, compra de otra empresa, ejemplo de admiración, y finalmente enderezar la empresa o evitar su cierre.

**Figura 3.7 Características del Perfil Uno**

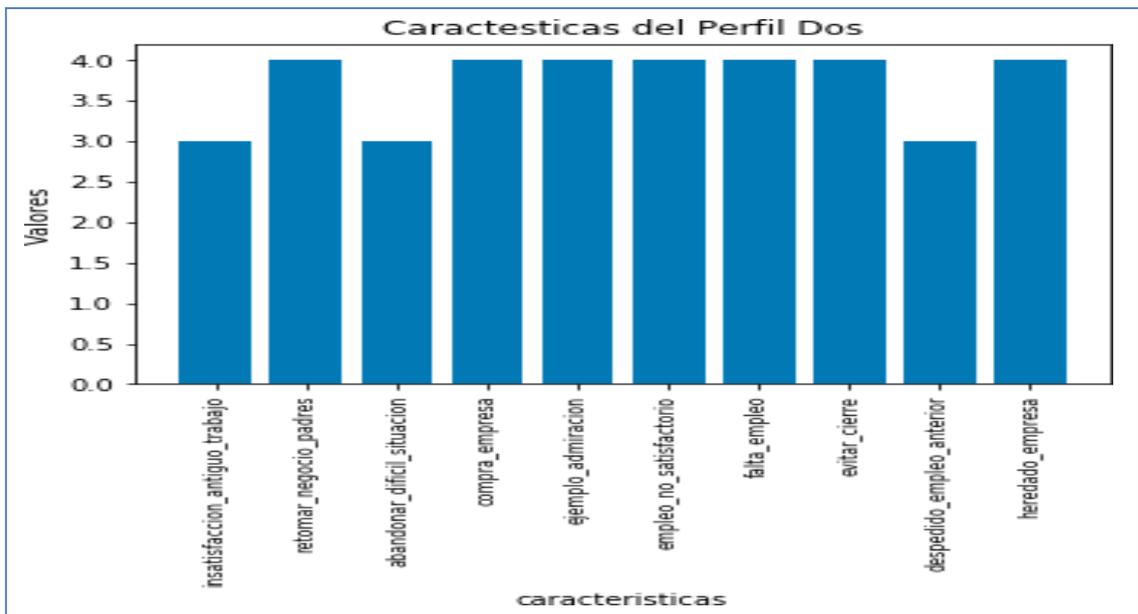


Fuente: elaboración propia

## Perfil Dos

Para determinar el perfil dos de la figura 3.8, se consideran las características más importantes, porque son las características con mayor peso que generan relevancia en la determinación de este perfil. En este caso las características para este perfil son: deseo de retomar negocio de los padres, invertir en capitales y compra de otra empresa, deseo de seguir un ejemplo de admiración, no encontrar un empleo satisfactorio, falta de empleo, enderezar la empresa, evitando su cierre, y finalmente ha heredado la empresa a su pesar.

*Figura 3.8 Características del Perfil Dos*



Fuente: elaboración propia.

***Análisis de correlación de variables del Perfil Uno del empresario removiendo las anomalías.***

La tabla 3.15 muestra el análisis de correlación de variables del perfil uno que es muy similar a la tabla 3.1, con la diferencia de que para este análisis de correlación se han removido las anomalías en el proceso del análisis marginal.

**Tabla 3.15 Características del Perfil Uno sin anomalías.**

<b>Análisis Correlación de Variables para el Perfil Uno</b>		
<b>Variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Empleo no satisfactorio	Falta de empleo	70,8%
Retomar negocio de los padres	Deseo de seguir ejemplo de persona que admira	54,1%
Abandonar difícil situación	Despedido de empleo anterior	39,0%
Insatisfacción con antiguo trabajo	Empleo no satisfactorio	37,2%
Retomar negocio padres	Haber heredado a su pesar la empresa	36,9%

Fuente: elaboración propia

Ahora en este nuevo análisis, la característica “empleo no satisfactorio”, es la que más relaciones tiene, en este caso tiene dependencia con la característica “falta de empleo” e “insatisfacción con antiguo trabajo”, con 70.8% y 37.2%, respectivamente.

***Análisis de correlación de variables del Perfil Dos del empresario removiendo las anomalías.***

En la tabla 3.16, se muestran la correlación de las variables del perfil dos, luego que se haya aplicado el análisis de remover anomalías. Al remover características, entonces provoca que las variables que queden tengan ya sea mejor relación entre sí, o existan nuevas relaciones.

**Tabla 3.16 Características del Perfil Dos sin anomalías**

<b>Análisis Correlación de Variables para el Perfil Dos</b>		
<b>variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Retomar negocio de los padres	Hacerse cargo para evitar cierre	59,0%
Despedido de empleo anterior	Haber heredado a su pesar la empresa	58,6%
Nivel de educación	Falta de empleo	43,5%
Insatisfacción antiguo trabajo	Empleo no satisfactorio	43,0%
Falta de empleo	Haber heredado a su pesar la empresa	39,9%

Fuente: elaboración propia

La tabla 3.16 muestra que dos características son las que tienen mejor relación con las demás. Esas características son “retomar negocio de los padres” fuertemente relacionada en un 59,0% con “hacerse cargo de la empresa para evitar cierre” y “despedido de empleo anterior” relacionada en 58,6% con “haber heredado a su pesar la empresa”, por lo que estas características, serían entre las principales motivaciones del perfil dos para

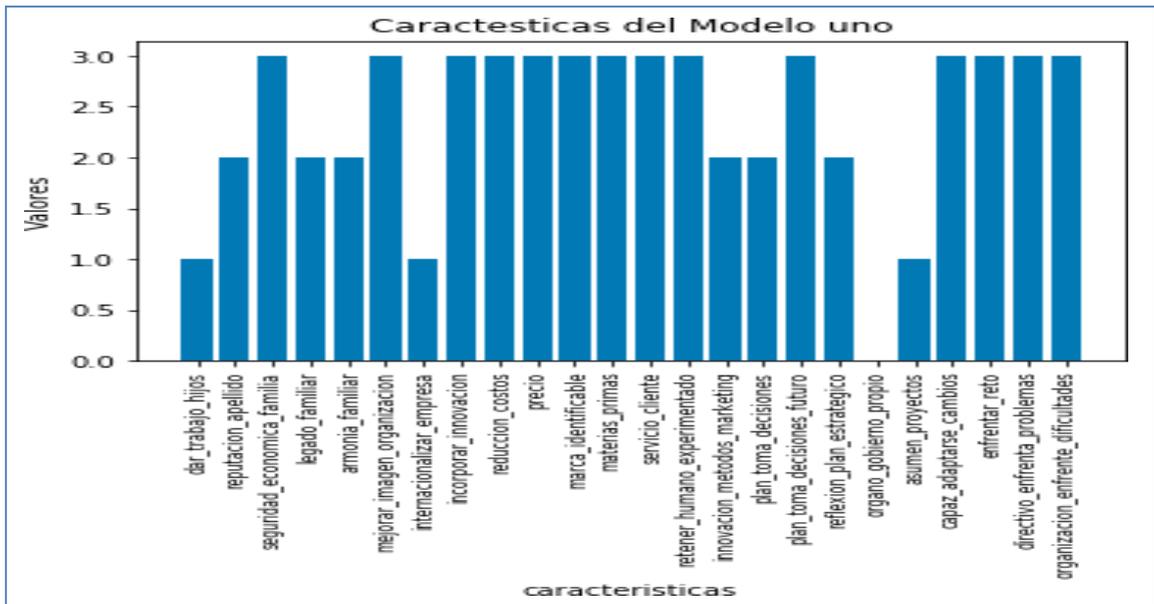
llegar a ser empresario. En base a estas características se está infiriendo poco a poco que este perfil dos tiene mayor afinidad de ser emprendedor por medio de una herencia.

*Análisis Descriptivo Marginalizado de los modelos de gestión*

**Modelo Uno**

Para determinar el modelo uno (figura 3.9) se consideran las características más importantes, pero también destacando las características que tienen cierta diferenciación con relación a los otros modelos, tales como: plan de toma de decisiones a futuro, capacidad de adaptarse a los cambios, capacidad de la organización para enfrentar retos, poseer un equipo directivo que vea el lado positivo al abordar los problemas.

*Figura 3.9 Características del Modelo de Gestión Uno*



Fuente: elaboración propia.

***Análisis de correlación de variables del Modelo Uno del empresario removiendo las anomalías.***

Como se detallo en un análisis previo, debido a que se han removido las anomalías, las características que se visualizan en la tabla 3.17, son características más homogéneas para este estrato, que le hemos denominado Modelo Uno.

**Tabla 3.17 Características del Modelo Uno sin las anomalías.**

<b>Análisis Correlación de Variables para el Modelo Uno</b>		
<b>variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Generar un legado familiar	Conseguir armonía familiar	49,7%
Reflexión plan estratégico	Organización capaz de adaptarse a cambios	47,8%
Productividad de los recursos	Calidad de materias primas	41,2%
Distribución de la propiedad	Criterios de dirección	40,1%
Organización capaz de adaptarse a cambios	Directivo capaz de enfrentar problemas	38,2%

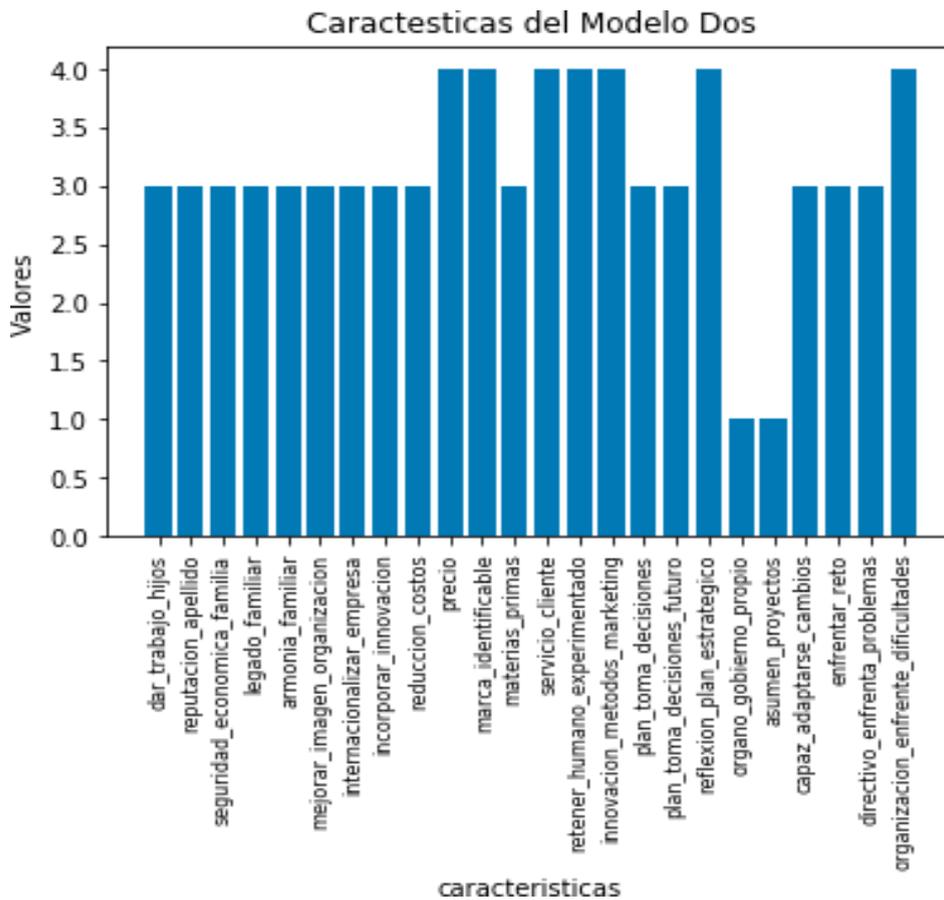
Fuente: elaboración propia.

Las características que más se vincula con las otras variables, es la característica, “organización capaz de adaptarse a cambios”, donde se relaciona con, “reflexión plan estratégico” y “directivo capaz de enfrentar problemas” con un 47.8%, y un 38.02%, respectivamente. Infiriendo que este modelo de gestión tiende a evolucionar conforme pasa el tiempo.

## Modelo Dos

Para determinar el modelo dos (figura 3.10), se consideran las características con mayor peso en la generación del mismo, las cuales son: precio, tener una marca identificable, mejorar el servicio al cliente, retener equipo humano experimentado, innovación en métodos de marketing, utilizar el plan estratégico para conseguir los objetivos y, finalmente, poseer un equipo directivo que vea el lado positivo al enfrentarse a los problemas.

*Figura 3.10: Características del Modelo de Gestión Dos*



Fuente: elaboración propia.

***Análisis de correlación de variables del Modelo Dos del empresario removiendo las anomalías.***

En la tabla 3.18, se muestra la correlación de las variables del modelo dos, donde resalta la característica “incorporar innovación”, que es la variable que mas se relaciona con las otras variables perteneciente a este grupo, en este caso con “buena relación proveedores”, y “posición mercado”, con sus correlaciones 62,3%, y 61,8%, respectivamente.

**Tabla 3.18 Características del Modelo Dos sin las anomalías.**

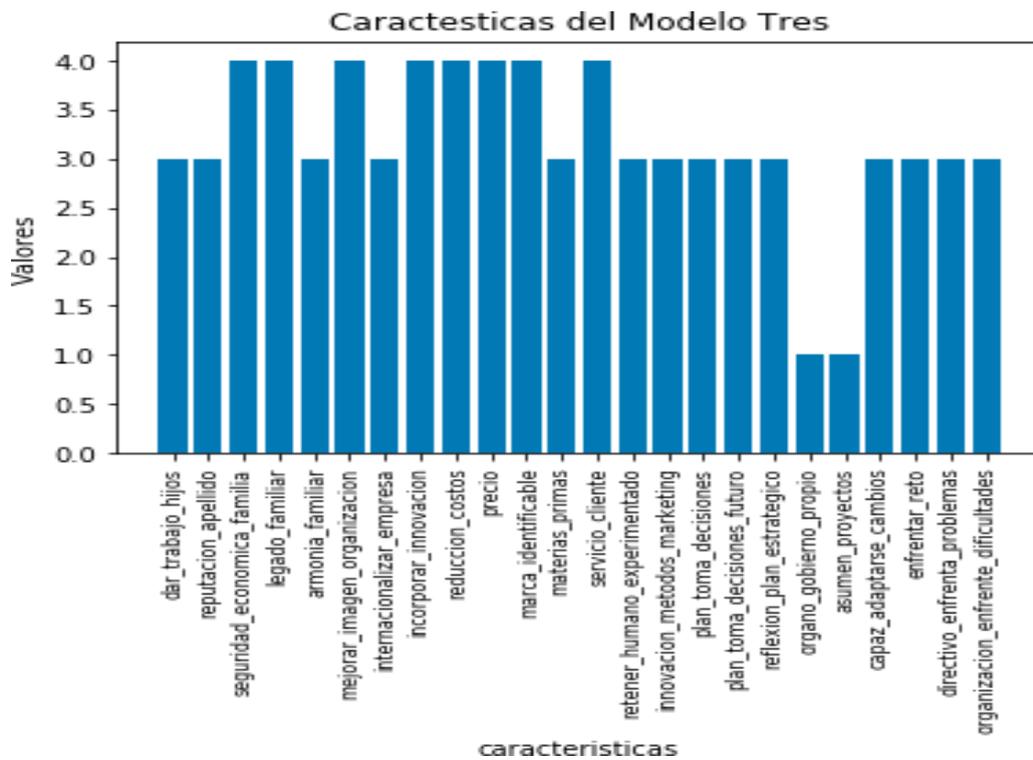
<b>Análisis Correlación de Variables para el Modelo Dos</b>		
<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Innovación en métodos marketing	Reflexión plan estratégico	73,0%
Buena relación con proveedores	Incorporar innovación en todos los ámbitos	62,3%
Incorporar innovación en todos los ámbitos	Posición importante en el mercado	61,8%
Desarrollo de nuevos productos	Productividad de recursos	60,2%
Seguridad económica de la familia	Generar un legado familiar	56,38

Fuente: elaboración propia

### Modelo Tres

Para determinar el modelo tres de la figura 3.11, se considera las características más importantes, porque son las características, con mayor peso que generan, relevancia en la determinación de este modelo. En este caso las características para este modelo son: seguridad económica de la familia, generar un legado familiar, mejorar la imagen de la organización, incorporar innovación en todos los ámbitos de la empresa, reducción de costos, precio, tener una marca identificable, y dar un buen servicio el cliente.

**Figura 3.11 Características del Modelo de Gestión tres**



Fuente: Elaboración propia.

***Análisis de correlación de variables del Modelo Tres del empresario removiendo las anomalías.***

En la tabla 3.19, muestra la correlación de las variables de la clase modelo tres. En este grupo resaltan las características, ya sea, “elevada reputación de apellido familiar” como “directivos capaces de enfrentar problemas”. La variable “reputación apellido” tiene una correlación con las variables “dar trabajo al resto familia” y “dar trabajo a los hijos”, con sus respectivas correlaciones de 81.4% y 79.4%. La variable en cuestión sugiere que el modelo de gestión se rige por un entorno familiar, por lo que tiene un comportamiento conservador.

**Tabla 3.19 Características del Modelo Tres sin las anomalías.**

<b>Análisis Correlación de Variables para el Modelo Tres</b>		
<b>Variable 1</b>	<b>variable 2</b>	<b>Correlación</b>
Dar trabajo al resto familia	Elevada reputación de apellido familiar	81,4%
Dar trabajo a los hijos	Elevada reputación de apellido familiar	79,4%
Generar un legado familiar	Directivos capaces de enfrentar problemas	73,9%
Elevada reputación de apellido familiar	Directivos capaces de enfrentar problemas	73,4%
Posición importante mercado	Órgano gobierno propio	68,32

Fuente: elaboración propia

### ***Etapa 3. Análisis del impacto del perfil del empresario sobre el modelo de gestión***

Para analizar la relación de dos variables, es necesario establecer un modelo matemático que permite relacionar dos variables. Debido a que para esta investigación se conoce la entrada y la salida, se trabaja con un aprendizaje supervisado (Simeone, 2018). El objetivo es encontrar un patrón entre las entradas y las salidas, tomando como entrada el perfil del empresario y como salida el modelo de gestión. Al trabajar con variables discretas un modelo que se puede adaptar para estas dos variables es un modelo de clasificación. Para desarrollar este modelo se debe entrenar un conjunto de datos de perfiles de empresario y los modelos de gestión, donde el valor de la salida y para un valor de entrada X, indica la clase al cual X pertenece (Simeone, 2018).

### ***Relación entre el perfil del empresario con su modelo de gestión***

La tabla 3.20 es el procesamiento de relacionar cada encuesta del perfil del empresario con la encuesta del modelo de gestión, debido a que la persona que llenó la encuesta del perfil del empresario también llenó la encuesta del modelo de gestión. Debido al análisis clustering, cada registro de la encuesta del perfil del empresario se conoce a que modelo corresponde.

**Tabla 3.20 Tabla contingencia del Perfil del Empresario con su modelo de Gestión**

	Modelo 1 (%)	Modelo 2 (%)	Modelo 3 (%)
Perfil 1	53.1%	16.0%	30.9 %
Perfil 2	28.9%	7.9%	63.2%

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un análisis de contingencia de todos los registros de las dos encuestas se ha podido generar dicha tabla, donde el perfil uno tiene un porcentaje de relación del 53.1% con el modelo uno, un 16.0% con el modelo dos, y un 30.9% con el modelo tres. De igual manera, el perfil dos, tiene un 28.9% de relación con el modelo uno, 7.9% con el dos, y un 63.2% con el modelo tres. Sin embargo, esto no establece un modelo matemático entre estas dos variables, todavía no se conoce cuál es la relación matemática, que, dado un perfil del empresario, a cuál modelo de gestión recaería. Por lo que es conveniente recurrir a la inteligencia artificial para establecer una relación entre estas dos variables.

### ***Modelamiento matemático entre el perfil del empresario y su modelo de gestión***

Se han tomado como referencia los modelos de clasificación más comunes para relación de variables dependientes e independientes, tal como: el algoritmo de regresión lineal, el algoritmo Gaussian Naive Bayes, el algoritmo de máquina de soporte vectorial, y finalmente el algoritmo de k nearest neighbor. (Shetty, 2018).

- **Evaluación de los algoritmos de inteligencia artificial**

Siguiendo a Bronshtein (2017), para evaluar estos algoritmos se ha procedido a usar la siguiente distribución de los datos, tal como se muestra en la tabla 3.22.

**Tabla 3.21: Distribución data para Modelo**

<b>% Data</b>	<b>Tipo Data</b>
80%	Entrenamiento
19%	Prueba
1%	Ejemplo

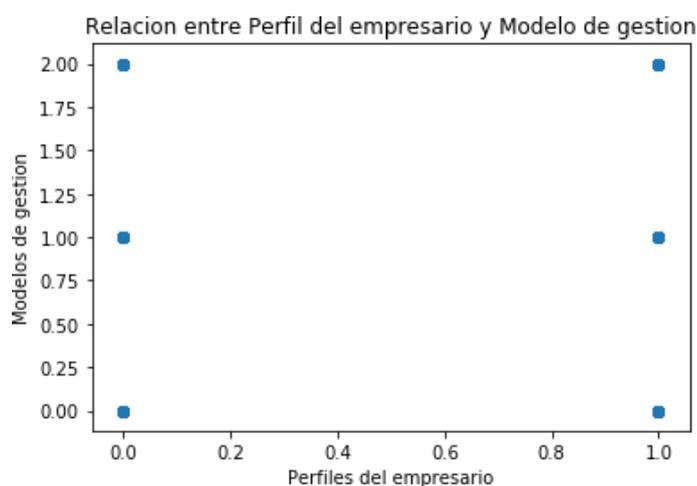
Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación de los algoritmos se ha usado el lenguaje Python, mediante las librerías de sklearn, pandas y numpy.

- **Grafico de Dispersión de las variables perfil del empresario y Modelos de Gestión**

Antes de analizar cada algoritmo, se procedió a realizar un gráfico de dispersión para tener una visualización del comportamiento de las variables tanto perfil del empresario como modelos de gestión.

**Figura 3.12 Grafico de dispersión entre perfil del empresario y modelo de gestión.**



Fuente: elaboración propia en el software estadístico Jupyter(Python)

- **Regresión Lineal**

La regresión lineal es un importante método estadístico para el análisis de datos, permite la caracterización de la relación entre múltiples factores. La relación entre la variable dependiente y la variable independiente puede ser estadísticamente descrito por la media de un análisis de regresión. (Schneider, 2010).

El modelamiento de una regresión lineal, se construye en base al siguiente patrón:

$$Y = a + (b_1 \cdot x_1) + (b_2 \cdot x_2) + \dots + (b_n \cdot x_n)$$

La variable Y es la variable dependiente, y está basada en el cálculo de multiplicaciones y sumatorias de sus variables independientes ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ). Este modelamiento es conocido como una regresión lineal de múltiples factores. Astrid Schneider (2010).

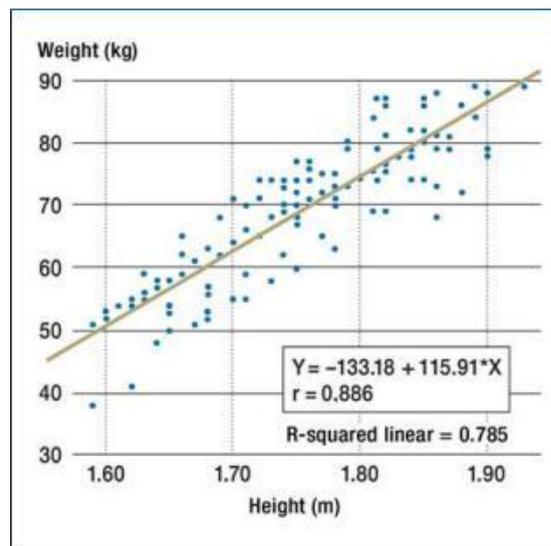
En la investigación las variables para el modelo de la regresión lineal se detallan:

X: Perfil del empresario

Y: Modelo de Gestión.

Un gráfico de dispersión que se ajuste a un modelo de regresión lineal se observar en la figura 3.13, en la investigación de Schneider (2010).

**Figura 3.13 Grafico de dispersión entre el peso y la altura (2010)**



A scatter plot and the corresponding regression line and regression equation for the relationship between the dependent variable body weight (kg) and the independent variable height (m).  
r = Pearson's correlation coefficient  
R-squared linear = coefficient of determination

Fuente: Schneider (2010)

Como se evidencia en el gráfico de dispersión de la figura 3.12 en comparación con figura 3.13, no hay una relación lineal entre el perfil del empresario y el modelo de gestión, por tal motivo el modelo no se ajusta a los datos, y se espera que, mediante más data, y un análisis de anomalías, se pueda realizar un mejor ajuste de los datos con el modelo de regresión lineal.

- **Gaussian Naive Bayes**

El modelo de Gaussian Naive Bayes, la distribución de cada clase es estimada considerando solo las instancias de entrenamiento de los datos (tabla 3.22), además, se espera que la distribución de los datos sea gaussiana. (Haghpanah Jahromi, 2017).

En este modelo la probabilidad de observar una instancia  $x$  dada la clase  $c$ , cuyo patrón de comportamiento está basado en la siguiente ecuación:

$$C(x)_{NB} = \underset{c}{\operatorname{argmax}} . p_c . \prod_{i=1}^n p(x_i|c)$$

Ecuación 1: La probabilidad de observar  $X$ , dada la etiqueta  $C$ .

$C(x)_{NB}$ : Es la salida del modelo que es la clase a la cual el modelo ha hecho la predicción.

Argmax: Esta variable es una constante  $C$ , propia del modelo.

$P_c$  : La probabilidad de la constante  $C$ .

$\prod_{i=1}^n p(x_i|c)$ : Aquí se contempla todos los factores o características, que en esta ocasión

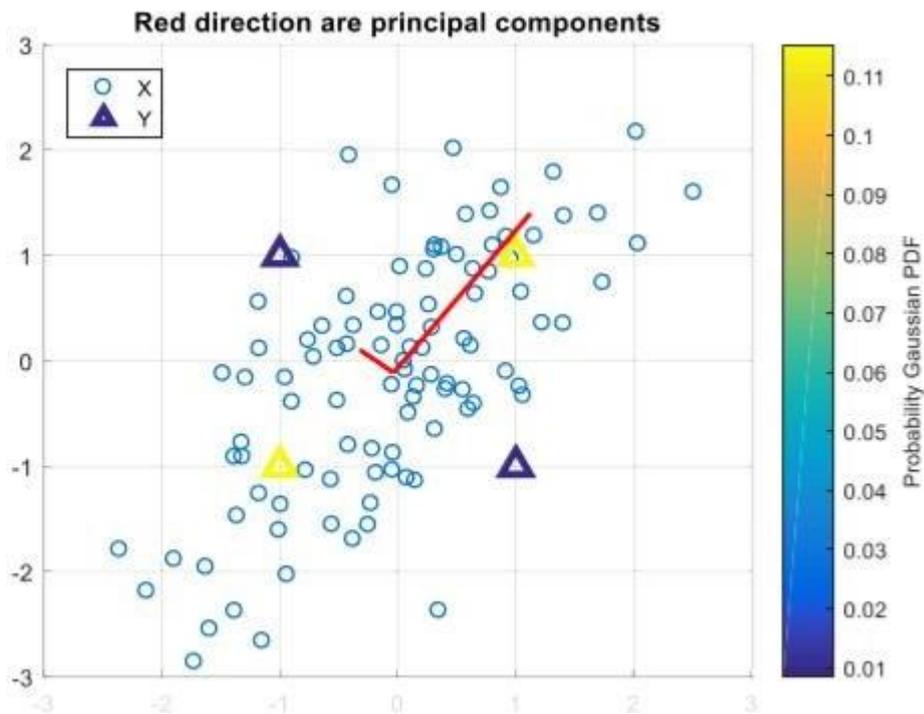
la variable  $x$  es el perfil del empresario. Las variables están rígidas por la probabilidad condicional de la regla de Bayes,  $p(x_i|c)$ , donde  $c$  es la constante dada al modelo.

$$p(x_i|c) = \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma_{c,i}^2}} . \exp\left(-\frac{(x_i-\mu_{c,i})^2}{2\sigma_{c,i}^2}\right)$$

Ecuación 2: Distribución normal.

Haghpanah Jahromi (2017) en su investigación ha graficado la dispersión usando la probabilidad gaussiana, tal como se aprecia en la figura 3.14.

**Figura 3.14: Grafico de dispersión entre el peso y la altura (2017)**



Fuente: Haghpanah Jahromi (2017)

El algoritmo Gaussiano de Bayes es usado para estimar la probabilidad de las instancias de cada clase. Este algoritmo trabaja mejor cuando hay mucha data por procesar. En el grafico las instancias han sido distribuidas por las líneas rojas. Al comparar el gráfico de las figuras 3.12 y 3.14, se puede comprobar que la data no puede ser procesado por el modelo Gaussian Naive Bayes, debido a la carencia de los datos.

- **Máquina de soporte vectorial**

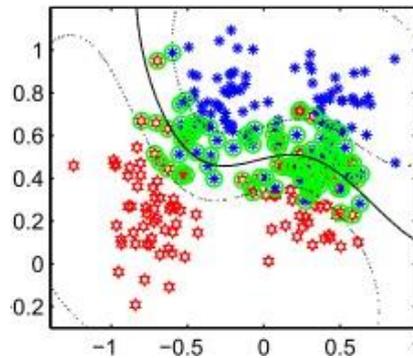
Las máquinas de soporte vectorial es un buen modelo para construir clasificadores no lineales. Para cada instancia  $X$ , se sustituye con una instancia  $\phi(x)$ , y se desempeña el algoritmo hiperplano in la función en cuestión. Esto funciona debido a que se usa kernel, con la siguiente ecuación. (Hearst, 1998).

$$f(x) = \text{sign}\left(\sum_{i=1}^l v_i \cdot k(x, x_i) + b\right)$$

Ecuación 3: función de decisión no lineal

El grafico de dispersión de la máquina de soporte vectorial, se visualiza en la figura 3.15.

**Figura 3.15: Grafico de dispersión de Máquina de soporte vectorial**



Fuente: (Kaizhu Huang, 2007)

En la figura, se han tomado como valores del modelo Gaussian kernel  $\sigma = 0.5$  and  $C = 1$ , con 2 clases separadas (roja y azul).

La máquina de soporte vectorial establece vectores, como límites, que separan los puntos azul y rojo, haciendo así dos clases de la data en cuestión. El modelo de la figura 3.15, tiene un mejor ajuste a los datos en relación del perfil del empresario y modelo de gestión de la figura 3.12, sin embargo los datos son muy pocos para identificar clases.

- **K nearest neighbor**

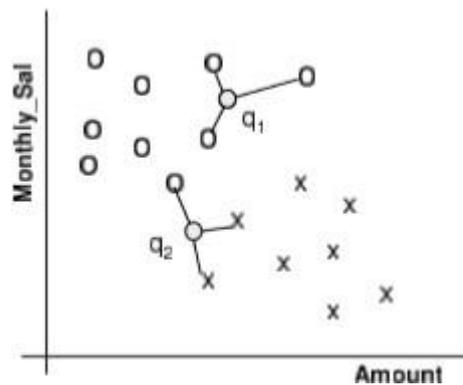
Los k nearest neighbor son selectores basados en la distancia métrica. Por lo tanto, hay una variedad de formas en la cual los k nearest neighbor puedan ser usados para determinar la clase q. El enfoque más directo es asignar la clase mayoritaria entre los nearest neighbor a la consulta.

Para cada  $x_i \in D$ , se puede calcular la distancia entre q y x, tal como indica la ecuación 4.

$$d(q, x_i) = \sum_{f \in F}^l w_f \cdot \delta(q_f, x_{if})$$

Ecuación 4: Distancia entre q y x.

**Figura 3.16: Ejemplo simple de la clasificación de 3-Nearest Neighbour Classification**



Fuente: (Pádraig Cunningham, 2007)

En la figura 3.16, se aprecia un clasificador 3-nearest neighbor en un problema de 2 clases, con un espacio de características de 2 dimensiones.

Los gráficos de las figuras 3.16 y 3.12, aunque son muy diferentes, aquí no es necesario encontrar una forma, sino más bien, que la distancia entre los vecinos no sea muy grande, de tal forma de formar pequeños grupos homogéneos. Con mayor número de data se espera mejor la precisión del modelo, al poder encontrar mayor número de relaciones.

- **Resultados de los algoritmos de Inteligencia Artificial**

Los resultados de la evaluación de los algoritmos anteriormente explicados se presentan en la tabla 3.21:

**Tabla 3.22: Precisión de los algoritmos de inteligencia artificial**

<b>Algoritmos</b>	<b>Precisión</b>
Regresión Lineal	31.81%
Gaussian Naive Bayes	50%
Máquina de Soporte Vectorial	50%
N Nearest Neighbor	59.1%

Fuente: Elaboración propia.

Según Brownlee (2016), un porcentaje entre 0 y 50%, no se puede considerar un buen modelo, por lo tanto, de los modelos mostrados en la tabla 3.21, solo el *k nearest neighbor* ha superado la media, con un 59.1%, sin embargo, dicho porcentaje no garantiza un buen ajuste a las variables de perfil del empresario con su modelo de gestión.

## **CAPÍTULO IV:**

### **LA CORRELACIÓN ENTRE PERFIL Y MODELO DE GESTIÓN**

En este capítulo se presentan y discuten los resultados obtenidos a partir de la evaluación empírica sobre las pymes familiares ecuatorianas, organizados en dos secciones.

En la primera sección se presentan las características del empresario de la pyme familiar contextualizando de acuerdo a variables de tipo personal, familiar/empresarial y profesional, las cuales colaboran en la conformación de las habilidades del emprendedor.

En la segunda sección se presentan las clasificaciones realizadas según las motivaciones del acto emprendedor (tipología del empresario) y los factores de estrategia empresarial para la consecución de objetivos de la organización (modelos de gestión de la pyme familiar), así como la relación entre ambas variables.

## **Sección VII: Los perfiles del empresario familiar**

Sarasvathy (2008) estableció tres preguntas para identificar los elementos y características que componen el perfil del empresario: ¿quiénes son? –sus rasgos, habilidades, actitudes, destrezas; ¿qué saben? –su educación, formación, competencias, aptitudes y experiencia; y ¿a quién conocen? –sus redes sociales y profesionales. Desde el enfoque dinámico del fenómeno emprendedor, Man et al. (2002) definen las habilidades como características de alto nivel, que representan la capacidad del emprendedor para desempeñarse bien en su rol, abarcando rasgos de personalidad y conocimiento e influenciadas por experiencias del empresario, su formación, educación, entorno doméstico y otras variables demográficas.

Estas habilidades pueden ubicarse en tres grupos: habilidades individuales relacionadas con la motivación, la experiencia, los rasgos psicológicos y características personales del emprendedor; habilidades interpersonales que incluyen relaciones directas o indirectas mantenidas por el empresario con otras personas; habilidades organizativas relacionadas con el entorno social, económico y político en que opera el emprendedor. Así, para abarcar tal espectro, en este estudio se incluyen variables demográficas, variables de desarrollo profesional y variables motivacionales, con el propósito ulterior de vincular estas características a la gestión empresarial.

### ***1. Contextualización del perfil personal***

La tabla 4.1 muestra que la mayor parte de los empresarios se encuentran entre los 31 y 40 años de edad (31.48%) y son de sexo masculino (66.67%). Adicionalmente, se constata que más del 50% tienen hasta 40 años. Estas variables son similares a las encontradas para las empresas familiares españolas en el año 2009, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

**Tabla 4.1 Edad y sexo de los empresarios familiares**

<b>Edad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Sexo</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 18 y 30 años	19.75%	Mujeres	33.33%
Entre 31 y 40 años	31.48%	Hombres	66.67%
Entre 41 y 50 años	27.16%	<b>Total</b>	100%
51 años y más	21.60%		
<b>Total</b>	100%		

Fuente: elaboración propia.

## ***2. Contextualización del perfil familiar***

En la tabla 4.2 se encuentra que la mayor parte de los empresarios son primogénitos (hijo mayor) de la familia (36.42%), seguido del hijo segundo (25.31%), posiblemente porque al ser los primeros adquieren la responsabilidad de contribuir económicamente con la manutención del grupo familiar. Es oportuno destacar que O'Hara (2004) identificó once patrones, principios y prácticas asociadas al éxito y la longevidad de las empresas familiares, entre los que se encuentra la primogenitura (derecho del

primogénito a ser el elegido para la sucesión, sin importar el género), dado que tal decisión direcciona la preparación del sucesor y puede aminorar los posibles conflictos asociados a todo el proceso de traspaso intergeneracional.

**Tabla 4.2 Orden de nacimiento de los empresarios familiares**

<b>Orden</b>	<b>Porcentaje</b>
Hijo (a) único	5.56%
Hijo (a) mayor	36.42%
Hijo (a) segundo	25.31%
Hijo (a) tercero	15.43%
Otro	17.28
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las generaciones que conviven actualmente en la empresa, la tabla 4.3 muestra que en la mayoría de las pymes se encuentra el fundador más otros miembros de la familia ocupando puestos clave (40.91%), seguido de aquellas que se encuentran completamente al mando de la segunda generación (30.30%) y de las que son conducidas por el fundador e hijos (16.67%).

**Tabla 4.3 Generaciones de la familia que conviven actualmente en la empresa**

<b>Generaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Fundador (generación 1) más otros familiares en puestos clave	40.91%
Hijos (generación 2)	30.30%
Nietos y posteriores descendientes (generación 3 y siguientes)	3.03%
Fundador (generación 1) e hijos	16.67%
Fundador (generación 1), hijos, nietos y posteriores	3.79%
Hijos (generación 2) y nietos o posteriores (generación 3 y siguientes)	3.79%
Varias generaciones de nietos y posteriores	1.52%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados concuerdan con los reportados para la mayoría de países latinoamericanos, en los cuales el fundador de la empresa puede estar al mando, aunque ya haya delegado importantes funciones a otros miembros de la familia (Brenes et al., 2006). Pero también en otras latitudes sucede lo mismo, por ejemplo, en España existe renuencia a la transmisión de la propiedad y el liderazgo, encontrándose que el 49% de los empresarios familiares opinan que no deberían retirarse nunca de la empresa, el 11% que la edad apropiada para retirarse es a los 65 años y sólo un 14% coincide en que debe retirarse antes de los 55 años (Gallo et al., 2009).

Lo anterior puede deberse a que el fundador aún se siente preparado para continuar dirigiendo la empresa, pero también a que alberga muchos temores con respecto al relevo generacional, tales como: quedarse sin su patrimonio, quedarse sin empleo, perder reconocimiento social, considerar que el patrimonio amasado es insuficiente para la

“división” justa o estimar que ninguno de los hijos está realmente preparado para la sucesión (Gallo, 1995).

Esta problemática a su vez puede ser consecuencia de que no ha habido una correcta planificación de la sucesión en la empresa, la cual incluye: formación del sucesor, preparación de la jubilación o retiro del fundador o dirigente actual, creación o modificación del protocolo familiar, proceso de renovación de la empresa, y aseguramiento legal del cambio de propiedad y liderazgo de la empresa (Betancourt et al., 2012). Aspectos todos de muchísimo interés académico y profesional que ameritan un estudio particular en el ámbito de la pyme familiar ecuatoriana.

Al respecto, Dana et al. (2015) en su reseña sobre los siete principales factores de continuidad de la empresa familiar y prácticas relacionadas con la gestión y la gobernanza, incluyen en el ítem “planificación de la sucesión” dos aspectos que pueden estar influyendo en el caso de las pymes estudiadas:

- Tomar en serio la difícil tarea de planificar la sucesión y dedicar un esfuerzo considerable al mismo.
- Definir una edad de jubilación obligatoria para los altos ejecutivos, especialmente los fundadores-propietarios-administradores.

Por otra parte, estos resultados sobre la permanencia activa del fundador en la empresa traen a colación los encontrados por Vélez et al. (2008), en su estudio sobre la pyme familiar colombiana, en cuanto a que el propietario establece una relación simbiótica con la organización, pues es por medio de él, de su esfuerzo, dedicación y compromiso, que la empresa cobra vida, por lo cual determina a qué se dedicará el negocio, como realizará los procesos, como conformará el marco axiológico e imprimirá su sello particular en la gestión de la empresa. En suma, sucede que el fundador forma parte del patrimonio intangible de la organización y su imagen se vuelve imagen corporativa de la empresa.

En la tabla 4.4 se indica que la mayor parte de las pymes familiares no poseen ningún órgano de gobierno específico (40,91%), seguido de las que se rigen por un Consejo de Administración (30.3%).

**Tabla 4.4 Posesión de órgano de gobierno específico de la empresa familiar**

<b>Órgano de gobierno</b>	<b>Porcentaje</b>
No posee	40.91%
Consejo de Administración	30.30%
Consejo de Familia	3.03%
Family Office	16.67%
Otro	3.79%

Fuente: elaboración propia.

Autores fundamentales como Neubauer & Lanke (2003) señalan que para la continuidad exitosa de las empresas familiares se requieren órganos específicos de gestión, además de otras características como liderazgo, adaptación a los cambios, transmisión del conocimiento tácito del fundador a toda la organización, visión multi-generacional y, la promoción del crecimiento, la innovación y la diversificación. Estos órganos de gestión tienen un rol destacado en evitar la difuminación de los límites entre la membresía familiar, la administración de la familia y la propiedad familiar, que someten a la empresa al potencial de confusión, la toma de decisiones lenta o incluso la parálisis corporativa.

Por ejemplo, Gimeno (2004) considera que el Consejo de Administración es un órgano útil en compañías de otro tipo, mientras que el Consejo de Familia es específico para la gestión de las organizaciones familiares, refiriéndose concretamente a que éste es un elemento principal de la dimensión de institucionalización de la empresa familiar. Su importancia es todavía mayor si se trata de una familia muy numerosa, donde se complica el funcionamiento efectivo de una asamblea familiar, en tales casos este órgano reúne a los representantes de cada grupo involucrado, para discutir cuestiones relacionadas con la participación de cada uno en el negocio (Urey, 2008).

También Schwass (2005), considera que contar con una estructura de gobierno es uno de los factores de éxito a largo plazo de las empresas familiares, a partir de la cual se establecen los valores y compromisos de los miembros de la familia, los roles de cada uno en el negocio y se transmite el liderazgo familiar a través de las generaciones. Un apropiado gobierno corporativo debería incluir una junta directiva en la que participen miembros externos que apoyen la labor del empresario y su grupo directivo. Sin embargo, en el caso de la pyme familiar una característica típica es la concentración, en el empresario fundador, de las decisiones y de la información clave del negocio.

La carencia de un órgano de gobierno específico en un gran porcentaje de las pymes familiares ecuatorianas representa un problema para su crecimiento y sostenibilidad, por cuanto los sistemas de dirección actúan como barrera para normar la relación entre familia – empresa, de modo que su profesionalización mejora los niveles de competitividad, así como, que los colaboradores de la empresa no confundan la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario (Goyzueta, 2013).

En cuanto al Consejo de Administración, presente en el 30.30% de las empresas, el mismo autor considera que es un tipo de estructura de gobierno más aplicada en pymes familiares, la cual asume las mismas funciones que un Directorio, aunque en estructura sean distintos. Su misión es considerar y representar los intereses de los accionistas, asesoramiento estratégico, establecer red de contactos para la empresa, formular y vigilar cumplimiento de objetivos, entre otros (Urey, 2008).

Es conveniente destacar que la gobernanza del negocio y de la familia es uno de los siete factores clave encontrados por Dana et al. (2015), particularmente el establecimiento de procesos, reglas y políticas que controlen y regulen la interacción familia-empresa, en cuanto a las relaciones interpersonales, las expectativas de los miembros familiares, el control de la propiedad y el reparto de dividendos de acuerdo a la rentabilidad del negocio.

Por otra parte, la tabla 4.5 indica que en la mayoría de las empresas (54.55%) la familia posee el 100% de la propiedad, lo cual es similar a otros estudios que resaltan la concentración de la propiedad como algo común en América Latina, manifestándose a través de conglomerados familiares (Brenes et al., 2006; González et al., 2014). Además,

concuerdan con los hallazgos de Price Waterhouse Coopers (2018) para las empresas del Ecuador, las cuales prefieren que su patrimonio familiar se mantenga dentro de la familia directa, aunque gran parte permite que la familia no consanguínea (cónyuges y/o parejas) puedan ejercer cargos de alta jerarquía.

**Tabla 4.5 Distribución de la propiedad de la empresa en manos de la familia**

<b>Propiedad</b>	<b>Porcenta je</b>
<b>La propiedad está muy atomizada, aunque la familia tiene poder Decisión</b>	<b>12.88%</b>
<b>La familia posee menos del 25% de la propiedad</b>	<b>9.85%</b>
<b>La familia posee entre el 26% y el 50% de la propiedad</b>	<b>8.33%</b>
<b>La familia posee entre el 51% y el 75% de la propiedad</b>	<b>9.85%</b>
<b>La familia posee más del 75% de la propiedad</b>	<b>4.55%</b>
<b>La familia posee el 100% de la propiedad</b>	<b>54.55%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Este aspecto de la propiedad, aunado al alto grado de compromiso hacia la empresa que usualmente tienen los miembros de la familia que la integran, genera el desarrollo de sus propias formas de “hacer las cosas”, utilizando tecnología, procesos, técnicas comerciales, entre otros, que no posean los competidores; en fin, un tipo de conocimiento con un fuerte componente tácito, no codificable, incorporado en personas específicas, por ejemplo y generalmente en el fundador de la empresa (Cabrera, 2001).

Adicionalmente, estos resultados apuntan a la definición aportada por autores clásicos en cuanto a que la empresa familiar es un negocio gobernado y / o administrado por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias con la intención de moldear y perseguir la visión del negocio de esa coalición familiar dominante (Sharma, Chrisman & Chua, 1996; Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

### ***3. Contextualización del perfil profesional***

En cuanto al contexto profesional del empresario, la tabla 4.6 indica que la gran mayoría de empresarios de las pymes familiares cuenta con nivel de educación universitaria (79%). Esto contrasta con los resultados encontrados por el Global Entrepreneurship Monitor para las microempresas familiares de España en el año 2009, donde solo 53% de los empresarios tenía estudios superiores. Esta formación es sin duda una fortaleza de las pymes familiares, pues se ha demostrado que el nivel académico de quienes dirigen la empresa tiene un efecto positivo sobre el rendimiento del capital humano de los trabajadores y es un factor determinante en la adopción de innovaciones, permitiendo una mayor capacidad de afrontar los cambios y las crisis (Hernández, 2012). Adicionalmente, este aspecto es un tema central en la profesionalización de la empresa familiar, la cual atañe no solo a la estructura organizativa, el empleo de tecnologías de la información y el planteamiento estratégico de la empresa, sino también a la misma figura del propietario (Meroño, 2009).

**Tabla 4.6 Nivel de educación de los empresarios familiares**

<b>Nivel de educación</b>	<b>Porcentaje</b>
Universitario	79.01%
Educación Técnica	6.79%
Secundaria	12.35%
Primaria	1.85%
<b>Total</b>	100%

Fuente: elaboración propia.

En relación a la profesionalización de la empresa, el Instituto de la Empresa Familiar (2005), con sede en España, determinó que entre las competencias académicas con las que debe contar el directivo al mando de la organización, se encuentran: tener formación universitaria, de preferencia cuarto nivel y con estancia en el extranjero mediante más formación o prácticas empresariales en escuelas de negocio; dominar el idioma inglés y tener conocimientos de los idiomas donde la empresa se establezca a través de la internacionalización. Similarmente, Basco (2005) hace énfasis en que directivos altamente preparados pueden afrontar los nuevos retos afines a la responsabilidad social corporativa (RSC) y el buen gobierno, ya que la creación de valor (financiero, económico, monetario) para los accionistas no es el único objetivo a conseguir en la empresa, pues los diversos grupos de interés (*stakeholders*) demandan la satisfacción de otros objetivos de carácter social, ético, moral y medioambiental.

Es de esperar que la mayor preparación académica del empresario familiar redunde en una mejor gestión del conocimiento en el negocio, para lo cual es fundamental contar con un capital humano que aporte a la construcción de recursos intangibles que con el tiempo se vuelvan ventajas competitivas complejas y difíciles de imitar (Desouza &

Awazu, 2006). Las empresas que poseen un capital humano preparado están en capacidad de generar nuevo conocimiento, lo cual es considerado como la capacidad dinámica y principal impulsora del desarrollo de otras capacidades y competencias para la empresa (Ordoñez et al. 2005, Parreño, 2005).

Asimismo, resulta necesario que el conocimiento evolucione, actualizándose según las condiciones, el contexto, el mercado y otros aspectos vinculados al negocio; pues este flujo de conocimiento es un factor clave del cual depende la competitividad de la empresa y cuya gestión eficiente forma el capital intelectual de la firma o el conjunto de competencias personales, organizativas, tecnológicas y de relaciones con su entorno y grupos de interés (Bañegil & Sanguino, 2007). En definitiva, se trata de que las pymes familiares puedan construir más activos intangibles difíciles de imitar por la competencia.

Según la tabla 4.7 la situación profesional antes de convertirse en empresario era la de asalariado en otra empresa (27.16%) o la de asalariado en la misma empresa (19,14%), lo cual indica que su aprendizaje y capacitación para la creación del negocio propio tuvo lugar principalmente en entidades privadas. Es una experiencia previa que les ha permitido sostenerse en el tiempo y aumentar las probabilidades de éxito de su negocio.

**Tabla 4.7 Situación profesional antes de convertirse en empresario familiar**

<b>Situación profesional</b>	<b>Porcentaje</b>
Asalariado (a) en la misma empresa (obrero, empleado)	19.14%
Función de dirección en la misma empresa	11.73%
Asalariado (a) en otra empresa (obrero, empleado)	27.16%
Directivo en otra empresa	10.49%
Funcionario público	8.64%
Desempleado	1.85% %
Estudiante	13,58%
Otro	7.41%
<b>Total</b>	100%

Fuente: elaboración propia.

A la luz de los resultados empíricos mostrados en esta sección del trabajo de investigación, puede concluirse que la pyme familiar ecuatoriana se encuadra en un estilo bastante tradicional, requiriendo su modernización mediante la aplicación de modelos basados en las nuevas herramientas de gestión para las empresas, con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, que contemplen los siguientes puntos: instauración de órganos de gobierno (profesionalización de los sistemas de dirección); redacción de un protocolo familiar (documento básico de consenso para regular objetivamente la relación empresa - familia); y, elaboración de un plan de sucesión (donde se organice la transferencia generacional orientada a los sistemas familia, empresa y propiedad). (Calaf & Rovira, 2001; Aronoff, McClure & Ward, 2003; Casillas, 2005; Belausteguigoitia, 2007; Goyzueta, 2013).

Adicionalmente, en el contexto de la empresa familiar ecuatoriana merece atención especial el papel que desempeña el fundador en la gestión del conocimiento, ya que es la principal fuente del saber no codificado (activos intangibles) del negocio, cuya presencia e influencia en la firma se prolonga más allá de haber ocurrido la primera sucesión. El fundador debe ser visto como la persona capaz de transmitir el aprendizaje que le impulsó a crear la empresa familiar y a continuar con el negocio (Bracci, 2008), cuya larga vinculación a la empresa le permite involucrar desde pequeños a sus hijos, provocando un proceso de aprendizaje en ellos (Moore, 2009), de modo que cuando se produzca el proceso de sucesión, los conocimientos se trasladen a la siguiente generación guardando los preceptos de la cultura instaurada en la empresa familiar (Chirico & Nordqvist, 2010). Ello sin olvidar la evolución y actualización del conocimiento que debe tener lugar en el colectivo de la organización para poder contribuir eficazmente con el desarrollo de ventajas competitivas y la creación de riqueza.

No obstante, también es de advertir que una muy prolongada permanencia del fundador en la empresa familiar puede obstaculizar una efectiva transición generacional, tanto en la gestión como en la propiedad, desequilibrando la tensión entre preservar y proteger el núcleo de lo que hace al negocio exitoso, por un lado, y promover el crecimiento y la adaptación a las cambiantes dinámicas competitivas, por el otro. En tal sentido, Zahra (2005) encontró que existe una relación negativa entre la permanencia de la dirección y el nivel de inversión en nuevas tecnologías e innovación, posiblemente porque el comportamiento de los CEO's fundadores es más cauteloso en este aspecto, pues están más preocupados por cuidar lo que han logrado y se centran en cuestiones de sucesión, lo que a su vez conduce a un menor crecimiento.

Similarmente, Kellermanns (2008) considera que la participación generacional es un indicador clave en la empresa familiar dado que éstas a menudo pierden su impulso innovador hasta que la segunda o tercera generación se unen a la empresa, quienes reactivan o fomentan el espíritu empresarial, siendo el efecto principal que invierten significativamente en innovación. En sus estudios sobre la empresa familiar de EEUU encontró que el crecimiento empresarial se encuentra en relación positiva con la participación generacional y en relación negativa con la permanencia del fundador.

## **Sección VIII: Perfiles y modelos de gestión de la pyme familiar**

### ***1. El empresario familiar ecuatoriano: luchador o heredero***

En la revisión de la literatura científica efectuada en esta investigación, se ha mostrado la evolución teórica sobre la caracterización del empresario familiar, desde el enfoque de los rasgos (ontológico), proveniente de la psicología, cuyo objetivo es distinguir al individuo emprendedor del no emprendedor; el enfoque conductual (praxeológico), proveniente de la interdisciplinariedad, que pretende observar lo que hace el emprendedor, sus comportamientos y procedimientos en el proceso de crear una nueva organización; y, el enfoque dinámico del fenómeno emprendedor, mediante la convergencia de los dos anteriores dentro de una misma entidad: la habilidad. Igualmente, se discutieron los factores específicos positivos o negativos que motivan el emprendimiento para configurar escenarios de oportunidad o necesidad, desde una perspectiva que integra los elementos psicológicos y sociales vinculados al comportamiento y la toma de decisiones en la empresa familiar.

Al respecto, se puede coincidir con Sarasvathy (2008) en que el comportamiento empresarial de los líderes o directivos, más allá del tipo o estilo que apliquen, está dado como una actividad que busca llegar siempre a la resolución de problemas, identificando el camino más óptimo para alcanzar los objetivos planteados, de modo que los empresarios son entendidos como personas que descubren y luego explotan las oportunidades o las fabrican de acuerdo a la realidad de la empresa y el sistema de valores desarrollado en ella. Durante esta trayectoria de vida, el empresario va generando un compromiso afectivo con la firma, un apego emocional que lo induce a comportarse en línea con los objetivos de la organización, en atención a tres tipos de motivaciones: extrínseca, vinculada a obtener recompensas tales como dinero, poder o reconocimiento; intrínseca hedónica, vinculada a un comportamiento regocijante; e intrínseca normativa, vinculada al cumplimiento de las normas y valores de la organización (Deci, 1975; Gottschalg & Zollo, 2007; Lindenberg, 2001).

Pero ¿qué puede decirse acerca de las motivaciones que tuvo el empresario *antes* del acto emprendedor? En esta investigación se encontraron dos perfiles para el empresario familiar ecuatoriano, de acuerdo a las motivaciones tanto positivas *pull* como negativas *push* que tuvieron para emprender, como se mostró en el dendograma de la figura 3.5.

### ***Perfil 1: “Luchador”***

Representa el 63,03% de los registros, es una persona de entre 41 - 50 años, género masculino, nivel de educación universitaria, segundo hijo del grupo familiar, quien era directivo en otra empresa antes de convertirse en empresario familiar. No están particularmente motivados por el acto emprendedor en sí, pero no encontrándose satisfechos con su antiguo trabajo, estas personas fueron capaces de aprovechar la oportunidad de emprender ya fuera invirtiendo en la compra de una empresa, retomando el negocio de los padres o haciéndose cargo para salvaguardar empleos, enderezar la empresa o evitar su cierre, además de la motivación de seguir el ejemplo de algún mentor empresarial exitoso.

Las motivaciones más importantes de este perfil, excepto una, son de tipo *pull*, por lo que la insatisfacción en su antiguo trabajo pudo ser el suceso desencadenante que llevó al espíritu empresarial (Sexton, 1987). En efecto, el análisis de correlación muestra que la variable “empleo no satisfactorio” es la que tiene mayores relaciones de fuerza con otras variables, concretamente, “falta de empleo” e “insatisfacción con antiguo trabajo”.

Los resultados de este perfil coinciden con las motivaciones encontradas en estudios realizadas en países desarrollados, donde los factores *pull* son los más importantes al momento de establecer un emprendimiento, tales como: necesidad de logro, búsqueda de nuevas oportunidades y satisfacción laboral anticipada (Brush, 1986); necesidad de reconocimiento, dinero, flexibilidad laboral, modelos a seguir y logros personales (Dubini, 1989). Destacan los resultados de Veciana (2007), donde el deseo de independencia, la necesidad de logro y la marginación laboral son los factores motivacionales dominantes. En líneas generales, este perfil “luchador” es un empresario de oportunidad análogo al

“empresario apasionado” impulsado hacia el acto emprendedor por su insatisfacción, descrito por Bellanca & Colot (2014) en su estudio sobre los empresarios belgas.

### ***Perfil 2: “Heredero”***

Representa el 36,97% de los registros, es una persona de entre 31 - 40 años, género masculino, nivel de educación técnica, segundo hijo del grupo familiar, quien era directivo en otra empresa antes de convertirse en empresario familiar. Sus motivaciones son bastante variadas, sin embargo, corresponde a individuos que se han embarcado en la creación por necesidad económica o haber heredado una empresa “a pesar de ellos”. Por estar desempleados o encontrarse en un empleo asalariado insatisfactorio, deciden hacerse cargo del negocio de los padres, a quienes admira, para abandonar su propia difícil situación económica.

Según el análisis de correlación dos características son las que tienen mejor relación con las demás: “retomar negocio de los padres” relacionada en un 59,0% con “hacerse cargo de la empresa para evitar cierre” y , “despedido de empleo anterior” relacionada en 58,6% con “haber heredado a su pesar la empresa”; por lo que estas serían motivaciones influyentes en el perfil.

Aunque en este caso tanto factores *push* como factores *pull* parecen motivar a las personas, se genera una tipología análoga a los “excluidos” de Hernández (2001), quienes se ven obligados a comenzar su propio negocio porque es el único camino que queda, y al “empresario restringido” insatisfecho con su situación por falta de buenas oportunidades, descrito por Bellanca & Colot (2014).

Muchos estudios realizados en países en vías de desarrollo señalan que predominan los factores *push*, por ejemplo: en África Occidental, el deseo de satisfacer necesidades básicas tales como la comida y la vivienda (Roy & Wheeler (2006); en Ghana y Kenia, el deseo de aumentar sus ingresos y proveerse de empleo (Chu et al., 2007); en Tazania, el deseo y la búsqueda de seguridad familiar (Nchimbi, 2002). Sin embargo, otros encuentran también una mezcla de motivaciones positivas y negativas (Bewayo, 1995; Mitchell, 2004; Akande,

2004), significando la gran diversidad y complejidad del comportamiento humano en los diferentes países y continentes.

En el caso del Ecuador, se considera que muchos de los emprendimientos son por necesidad debido principalmente a falta de empleo, por lo cual carecen de componentes innovadores y son repetitivos, particularmente pequeños negocios que no ofrecen productos y servicios de valor agregado (GEM 2018). No obstante, según los resultados acá mostrados más bien predomina el emprendimiento de oportunidad.

## ***2. Los modelos de gestión de las pymes ecuatorianas***

La gestión de la empresa se apoya en la teoría de recursos y capacidades, la cual postula que los recursos y/o capacidades únicas y valiosas que poseen las empresas constituyen una de sus fuentes de generación de ventajas competitivas (Barney, 1992). Estos recursos incluyen los activos, capacidades, atributos, procesos organizativos, información y conocimientos, son fortalezas a partir de las cuales la empresa puede aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

Según Maina & Muya (2015), esta teoría hace énfasis en la gestión de la empresa, desde sus recursos y/o capacidades únicas y valiosas que poseen. Los recursos pueden convertirse en los determinantes principales de su desempeño, siempre que la organización despliegue sus capacidades para utilizarlos de la manera más óptima, creando ventajas competitivas sostenibles mediante el ajuste estratégico y la aplicación de mejores prácticas de gestión. Asimismo, existe una estrecha relación entre la información que se genera en la empresa, las capacidades y el desarrollo de ventajas competitivas, para mejorar el desempeño organizacional; para lo cual se requiere implementar estrategias que vinculen y coordinen la organización, direccionándola hacia el logro de estas ventajas y a elevar su rendimiento.

En razón de las consideraciones anteriores, la encuesta utilizada en esta etapa del proceso empírico de la investigación, pretende evaluar cuatro aspectos involucrados en la gestión de las pymes familiares, a saber: capacidades de la empresa; consecución de objetivos en

los últimos cinco años; organización; y estrategia empresarial. De acuerdo con ello, se encontraron tres modelos de gestión de las pymes, como ya se mostró en el dendograma de la figura 3.6.

### ***Modelo de gestión 1: “Prestigio”***

Representa el 24, 37% de las empresas, se encuentran al mando de los hijos (segunda generación) y no cuentan con órganos específicos de gestión de la empresa familiar. Se caracteriza por un estilo centrado en lograr una marca identificable, tener amplias capacidades en el servicio al cliente, realizar esfuerzos por mejorar la calidad de las materias primas, retener un equipo humano adiestrado y experimentado, así como tomar en cuenta el plan estratégico para las decisiones relevantes del futuro. Igualmente, están convencidos de que su organización es capaz de adaptarse a los cambios, ver el lado positivo cuando enfrentan problemas y hacerse más fuertes al enfrentar dificultades. Los principales objetivos alcanzados durante los últimos 05 años, se encuentran referidos a la seguridad económica de la familia, mejoramiento de la imagen de la organización ante la sociedad, la incorporación de innovación en todos los ámbitos de la empresa.

Una consideración importante es que en el análisis correlacional de variables la característica que más se vincula con las otras variables, es “organización capaz de adaptarse a cambios”, relacionándose con “reflexión plan estratégico” y “dirección capaz de enfrentar problemas”, infiriendo que este estilo de gestión tiene como sello distintivo la capacidad de evolucionar conforme se presentan los retos a través del tiempo. Nótese que este grupo se encuentra al mando de los hijos (segunda generación), quienes aparentemente plantean estrategias para que su empresa sea capaz de enfrentar los cambios.

Este modelo de gestión se encuentra bastante alineado con las sugerencias de Pavez (2000), en cuanto a la búsqueda de un enfoque estratégico hacia la mejora continua y hacia la excelencia, impulsar la innovación y, en líneas generales, promover los valores y la cultura de la calidad en la organización. Es oportuno el criterio de Quintana (2005) de que no es

posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación.

Adicionalmente, este modelo incluye algunos de los factores de éxito a largo plazo de las empresas familiares descritos por Ward (2004), tales como, atraer y retener ejecutivos talentosos externos a la familia, establecer una cultura empresarial y la planeación estratégica y, la construcción de una imagen corporativa con responsabilidad social; así como, instaurar una filosofía de servicio al cliente y concebir un producto diferente y único como marca identificable de la empresa (O'Hara, 2004), aunque no cumple con el factor de contar con un órgano específico de gestión para normar la relación familia-empresa (O'Hara, 2004; Schwass, 2005). La contratación de ejecutivos externos talentosos es una de las políticas para la profesionalización del negocio y utilización de recursos no familiares señalada por Dana et al. (2015) como un factor de continuidad de la empresa familiar.

Este estilo de gestión “prestigio” es análogo al empresario “estratégico” descrito por Poon et al. (2006), en cuanto a que poseen un conjunto de comportamientos relacionados con la innovación, la asunción de riesgos y conducta proactiva. Esta conducta proactiva, según Cadieux (2009), se orienta hacia el crecimiento empresarial mediante el desarrollo de nuevos mercados y/o productos y el avance que se tenga frente a la competencia, así como, se encuentran estrechamente vinculados con la innovación, la creatividad y el cambio. Adicionalmente, puede identificarse con el “gerente” que busca el prestigio y la realización personal, perfil descrito por Lafuente & Salas (1989) en su clasificación basada en la motivación individual de los empresarios, sus objetivos personales, familiares y de riesgo.

Finalmente, este estilo se encuentra muy influenciado por la creación de riqueza socioemocional, como el valor afectivo que una familia toma de su posición en la participación accionaria y en la gestión de una empresa (Gomez-Méjia et al., 2007, 2011; Hirigoyen, 2014), llamado rentabilidad emocional por Jaskiewicz & Pieper (2008), que considera elementos tales como la reputación y la satisfacción personal en la realización exitosa de un proyecto empresarial.

## ***Modelo de gestión 2: “Progresista”***

Representa el 27.73 % de las empresas, se encuentran al mando de los hijos (segunda generación) y cuentan con un Consejo de Administración como órgano de gestión específico de la empresa familiar. Se caracteriza por un estilo centrado en lograr una marca identificable, tener amplias capacidades en el servicio al cliente, retener un equipo humano adiestrado y experimentado, innovar en cuanto a técnicas y métodos de marketing, así como la utilización del plan estratégico para la consecución de los objetivos de la empresa. Igualmente, están convencidos de que su organización puede hacerse más fuerte al enfrentar dificultades. Los principales objetivos alcanzados durante los últimos 05 años, son de tipo muy variado referidos a la seguridad económica de la familia, la imagen, la innovación y la internacionalización de la empresa.

En la correlación de las variables de este modelo resalta la característica “incorporar innovación” como la que más se relaciona con las otras variables del grupo, en este caso con “buena relación con proveedores” y “posición en el mercado”; por lo tanto, puede considerarse como la propiedad más distintiva del modelo. Nótese que este grupo también se encuentra al mando de los hijos (segunda generación), quienes aparentemente se preocupan por utilizar estrategias para la innovación de la empresa. De modo que, si bien comparte varios rasgos comunes con el anterior modelo “prestigio”, el énfasis de este modelo se encuentra en la importancia del factor de innovación.

Se pueden enumerar los siguientes factores de éxito a largo plazo encontrados en este modelo “progresista”, según lo reportado en la literatura científica: impulsar la innovación (Pavez, 2000); atraer y retener ejecutivos talentosos externos a la familia, la construcción de una imagen corporativa con responsabilidad social, la planeación estratégica y, la construcción de una imagen corporativa con responsabilidad social (Ward, 2004); instaurar una filosofía de servicio al cliente y concebir un producto diferente y único como marca identificable de la empresa (O’Hara, 2004); y, a diferencia del modelo anterior “prestigio”, contar con un órgano específico de gestión para normar la relación familia-empresa (O’Hara, 2004; Schwass, 2005).

Otro factor muy importante es la internacionalización como uno de los objetivos alcanzados en los últimos 05 años por las empresas que se ajustan a este modelo, por cuanto la expansión internacional es una estrategia que se apoya en ciertas fortalezas del negocio familiar, entre las cuales se encuentran la perspectiva y el compromiso a largo plazo (Luostarinem y Gallo, 1992; Okoroafo, 1999), dominar el idioma inglés y tener conocimientos de los idiomas donde la empresa se establezca en el extranjero (Instituto de la Empresa Familiar, 2005) y la disposición a asumir riesgos pues la mayoría de las empresas familiares prefieren desarrollar sus negocios nacionales a acometer nuevas oportunidades de crecimiento internacional (Lansberg, 1988; Nieto, 2003).

Este estilo de gestión “progresista” comparte también ciertos rasgos con el empresario “estratégico” de Poon et al. (2006), en cuanto a comportamientos relacionados con la innovación, la asunción de riesgos y conducta proactiva, vinculada hacia el crecimiento empresarial mediante el desarrollo de nuevos mercados y/o productos, estrechamente relacionados con la innovación, la creatividad y el cambio. Adicionalmente, puede identificarse con el estilo “arriesgado” que busca el desafío, descrito por Lafuente & Salas (1989).

### ***Modelo de gestión 3: “Conservador”***

Representa el 47,90% de las empresas, se encuentran al mando de los nietos y posteriores descendientes (tercera generación) y no cuentan con ningún órgano específico de gestión de la empresa familiar. Se caracteriza por un estilo centrado en lograr una marca identificable, tener amplia capacidad en el servicio al cliente, estrategias de precios y reducción de costos. Los principales objetivos que fueron alcanzados en los últimos 05 años, se encuentran referidos a la efectiva incorporación de prácticas de innovación en todos los ámbitos de la empresa, lograr la seguridad económica de la familia y generar un legado familiar.

La variable “mantener elevada reputación del apellido familiar” tiene una alta correlación con los objetivos alcanzados de “dar trabajo al resto de la familia” y “dar trabajo a los hijos”, sugiriendo que este modelo de gestión se rige fuertemente por los intereses del

entorno familiar, teniendo en tal sentido un comportamiento conservador. La preocupación por establecer políticas de empleo para los miembros de la familia es uno de los factores mencionados por Dana et al. (2015) como buenas prácticas de gestión del negocio familiar. Este modelo “conservador”: cumple con menos factores de éxito a largo plazo que los encontrados los dos anteriores: impulsar la innovación (Pavez, 2000); instaurar una filosofía de servicio al cliente y concebir un producto diferente y único como marca identificable de la empresa (O’Hara, 2004); pero no cuentan con un órgano específico de gestión para normar la relación familia-empresa (O’Hara, 2004; Schwass, 2005). Destaca que entre los objetivos alcanzados en los últimos 05 años se encuentre “generar un legado familiar”, por cuanto el compromiso con la continuidad del negocio a largo plazo es uno de los factores señalados por Dana et al. (2015) entre las buenas prácticas de gestión y gobernanza. Esto último es llamativo tomando en cuenta que este grupo se encuentra al mando de los nietos y posteriores descendientes (tercera generación), lo cual no impide que estén muy enfocados en la familia y direccionados hacia estrategias de precios y reducción de costos que permitan la sostenibilidad del negocio.

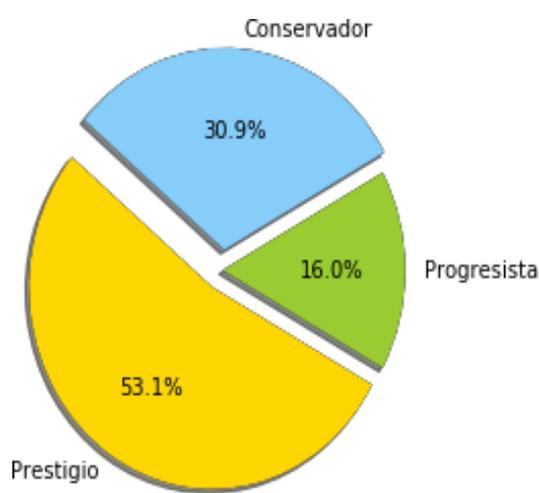
Este estilo de gestión “conservador” es parcialmente análogo al “tradicional” de Cadieux (2009), el cual va en función de su formación y experiencia e impacta en su actitud hacia el crecimiento del negocio, por lo cual la actitud, la formación y la experiencia del empresario influyen en el comportamiento, la estructura y las actividades del negocio. También guarda semejanzas con el estilo “idealista” caracterizado por la necesidad de independencia y preocupado por la salvaguarda del patrimonio familiar, descrito por Siu (1995) en su clasificación basada en los objetivos de tipo individual y de tipo gerencial del empresario.

Finalmente, es destacable que lograr la seguridad económica de la familia ha sido uno de los objetivos alcanzados en los últimos 05 años en los tres estilos de gestión descritos, significando el fuerte acento en los intereses familiares, la preocupación por la preservación de la herencia del fundador y la continuidad del negocio.

### 3. Perfil + Modelo de gestión = Impacto sobre la empresa familiar

En la figura 4.1 se observa que el perfil “luchador” tiene la mayor probabilidad de usar el modelo de gestión “prestigio”, seguido del modelo “conservador” y, finalmente, del modelo “progresista”.

**Figura 4.1 Relación entre el Perfil 1 “Luchador” y los modelos de gestión**

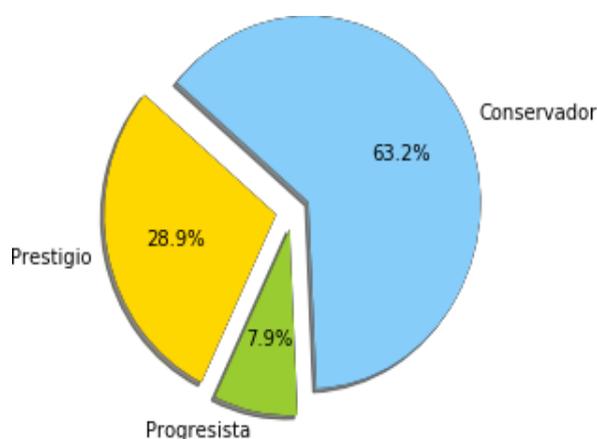


Fuente: Elaboración propia.

Esta correlación “luchador – prestigio” es congruente con las características de un empresario de segunda generación en el cual predominan factores *pull* (emprendimiento por oportunidad) asociados en el presente caso con la necesidad de logro, que denota patrones relacionados a realizar trabajos dedicando un esfuerzo extra con el fin de cumplir objetivos desafiantes (Brockhaus y Horwitz 1986; Herron y Robinson 1993). A este tipo de individuos les gusta planificar, se preocupan por mejorar sus habilidades, asumen grandes responsabilidades y buscan ejecutar de manera rápida las tareas (McClelland, 1961); una conducta proactiva cuyo modelo de gestión más probable será el estilo “prestigio”, fundamentado en la estrategia, la innovación, la creatividad, el cambio, el prestigio y la realización personal.

En efecto, uno de los motivos por los cuales se destacan los factores *pull* como determinantes de una buena gestión en la empresa se debe básicamente a que este tipo de emprendedores son individuos que están positivamente motivados para iniciar un negocio, poseen un mayor nivel de consideración, planificación e intención por mantener un negocio que crezca en el tiempo manteniendo lineamientos estratégicos (Kuratko et al., 1997).

**Figura 4.2 Relación entre el Perfil 2 “Herederero” y los modelos de gestión**



Fuente: elaboración propia

Igualmente, se puede hacer una analogía entre el par “luchador – prestigio” y el emprendedor CAP (Crecimiento, Autonomía, Perennidad) descrito por Julien & Marchesnay (1996), quien se ubica en una lógica de acción emprendedora, de valorización del capital, por lo tanto, favorece las actividades de alto crecimiento y de riesgo, siendo impulsado por el deseo de autonomía en la toma de decisiones y la durabilidad de su negocio no constituye una prioridad. Un tipo de emprendedor que se sitúa en actividades en evolución y en expansión, y tiene una fuerte preferencia por las inversiones intangibles. Por otra parte, la figura 4.2 indica que el perfil “herederero” tiene una mayor probabilidad de utilizar el modelo de gestión “conservador”, seguido del modelo “prestigio” y, finalmente, el modelo “progresista”.

Esta correlación “heredero – conservador” también es congruente con las características previamente descritas para este tipo de empresario familiar, pues son personas de la tercera generación que heredaron las empresas a su pesar, haciéndose cargo de ellas bajo el incentivo dominante de salir de su propia situación difícil en el ámbito laboral (emprendimiento por necesidad); por lo cual es de esperar que no muestren un estilo de gestión fundamentado en la innovación y el cambio, sino en tratar de mantener las características que hasta ahora han hecho exitosas el negocio familiar.

Finalmente, se puede hacer una analogía entre el par “heredero – conservador” y el emprendedor PIC (Perennidad-Independencia-Crecimiento) descrito por Julien & Marchesnay (1996), quien se encuentra en una lógica de acción patrimonial o lógica de acumulación, en la cual prioriza la perennidad de su negocio y quiere sobre todo acumular riqueza, también quiere preservar la independencia de lo patrimonial y para eso, está dispuesto a rechazar asociados, incluso préstamos externos. Para este tipo de emprendedor, el crecimiento de la compañía solo puede ser aceptado si no afecta la perpetuidad e independencia patrimonial.

## CONCLUSIÓN

Como se mostró a lo largo de esta investigación, las empresas familiares ecuatorianas y, concretamente las pymes, constituyen un motor fundamental del desarrollo del país, pese a lo cual constituyen un objeto de estudio poco abordado en los diversos aspectos tratados por la literatura científica del tema. En tal sentido, se encuentran muy pocas reflexiones sobre la conceptualización de la gestión de la pyme familiar desde una perspectiva multidimensional, con foco en las diferencias con respecto a las empresas no familiares, o sobre el grado de coincidencia con las definiciones, enfoques y tendencias teóricas actuales; así como tampoco se encuentran estudios empíricos de gran alcance que permitan caracterizar más específicamente este segmento empresarial en tópicos tan relevantes como la planificación de la sucesión, el efecto del género en la toma de decisión sobre el sucesor, las motivaciones que se encuentran detrás del acto emprendedor o los principales elementos que constituyen la gestión del negocio familiar.

Al respecto, se tiene la expectativa de que éste y otros trabajos que se están realizando sobre el tema de la empresa familiar inicien un ciclo de reconocimiento de su rol en el tejido social, económico y político en el Ecuador y con ello la atención al despegue de la investigación de los fenómenos y los elementos desconocidos de este tipo de organización.

La realización de esta investigación hizo posible la creación de un espacio en donde los directivos de las pymes familiares pudieron manifestar de forma explícita sus experiencias sobre el fenómeno de creación del negocio y su gestión, utilizando una herramienta que les permitió formalizar los factores intrínsecos y extrínsecos que los motivaron a iniciar o retomar emprendimientos, junto a los principales elementos que constituyen su estilo de toma de decisiones y la práctica gerencial en general. Este espacio de formalización de la información a través de encuestas y el análisis de fuentes secundarias produjo una riqueza de datos que hoy forma parte de este trabajo y en cierto modo cumplió parte de las expectativas.

Esta investigación pretendió llenar el vacío existente en algunos de los tópicos mencionados, especialmente, en cuanto a los atributos o variables más importantes que

podieran integrar una tipología para los empresarios de las pymes familiares, las principales características de contexto personal, familiar y profesional, las motivaciones para el acto emprendedor, los factores más relevantes de la gestión empresarial y consecución de objetivos de los directivos, así como la posible relación entre las principales variables del estudio. Como se indica más adelante, el principal reto del estudio fue de tipo metodológico.

A nivel teórico, los resultados del estudio son coincidentes con las conceptualizaciones sobre la empresa familiar, principalmente en cuanto a la definición como un negocio gobernado y / o administrado por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias con la intención de moldear y perseguir la visión del negocio de esa coalición familiar dominante (Sharma, Chrisman & Chua, 1996; Chua, Chrisman & Sharma, 1999), bajo una elevada concentración de la propiedad como una característica común de las empresas familiares latinoamericanas (Brenes et al., 2006; González et al., 2014). Resulta preocupante la inexistencia de un órgano de gobierno específico para normar la relación entre familia – empresa en un gran porcentaje de las pymes estudiadas, pues éste es uno de los requisitos para su crecimiento y sostenibilidad (Neubauer & Lanke, 2003).

A la luz de los resultados empíricos, puede concluirse que la pyme familiar ecuatoriana se encuadra en un estilo bastante tradicional, requiriendo su modernización mediante la aplicación de modelos basados en las nuevas herramientas de gestión para las empresas que contemplen los siguientes puntos: instauración de órganos de gobierno (profesionalización de los sistemas de dirección); redacción de un protocolo familiar (documento básico de consenso para regular objetivamente la relación empresa - familia); y, elaboración de un plan de sucesión (donde se organice la transferencia generacional orientada a los sistemas familia, empresa y propiedad). (Calaf & Rovira, 2001; Aronoff, McClure & Ward, 2003; Casillas, 2005; Belausteguigoitia, 2007; Goyzueta, 2013).

Por otra parte, en el contexto de la empresa familiar ecuatoriana merece atención especial el papel que desempeña el fundador en la gestión del conocimiento, cuya larga vinculación a la empresa le permite involucrar desde pequeños a sus hijos, provocando

la transmisión del conocimiento tácito sobre los procesos, la organización y, en general, la cultura empresarial por la que el negocio ha sido exitoso. No obstante, también es de advertir que una muy prolongada permanencia del fundador en la empresa familiar, como en el presente caso, puede obstaculizar una efectiva transición generacional, tanto en la gestión como en la propiedad, desequilibrando la tensión entre preservar y proteger el núcleo de lo que hace al negocio exitoso, por un lado, y promover el crecimiento y la adaptación a las cambiantes dinámicas competitivas, por el otro.

También se encontraron coincidencias en cuanto a las habilidades requeridas para ser empresario y las motivaciones de empuje y de necesidad que impulsan al emprendedor ecuatoriano, lo cual permitió proponer una tipología que, aunque comparte ciertos rasgos con otras de ámbitos geográficos y culturales diferentes (Sexton, 1987; Hernández, 2001; Bellanca & Colot, 2014), posee una combinación propia de rasgos.

Similarmente, los estilos o modelos de gestión encontrados son análogos en cierta medida a los reportados por otros autores Lafuente & Salas, 1989; Siu, 1995; Julien & Marchesnay (1996); Poon et al., 2006; Gomez-Méjia et al., 2007, 2011; Jaskiewicz & Pieper, 2008; Cadieux, 2009; Hirigoyen, 2014), pero siempre manteniendo características distintivas en cuanto a la presencia o no de ciertos factores considerados clave para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

A nivel metodológico, la investigación fue ambiciosa en cuanto a la vía utilizada para la recolección de datos, sobre todo tomando en cuenta que el estudio tuvo lugar en un país con insuficiente cultura de investigación y, tradicionalmente, con pocos nexos de cooperación entre las empresas y las universidades, que permitieran una comunicación fluida para generar el intercambio de información bajo un clima de confianza. Esto requirió hacer un seguimiento largo y meticuloso a las empresas para alcanzar un nivel de respuesta acorde con los objetivos de la investigación. El otro reto procedimental fue filtrar la información aportada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, cuya base de datos no considera la generación en la que se encuentran las empresas, obligando a triangular la información con otras fuentes. El riguroso tratamiento estadístico de los datos permitió, al final, probar las hipótesis de investigación.

Con relación a los objetivos de la investigación se resaltan los hallazgos siguientes:

- Se determinaron los elementos teórico conceptuales que permiten definir las empresas familiares ecuatorianas, así como los atributos o variables más importantes que pueden integrar una tipología para los empresarios de las pymes familiares del Ecuador. Los resultados de esta investigación muestran que, aunque haya ocurrido el traspaso generacional, al frente de estas empresas se encuentra el fundador con otros miembros de la familia en puestos clave (40.91%), seguidas de aquellas que se encuentran al mando de la segunda generación (30.30%). En la mayoría de estas empresas, la familia conserva el 100% de la propiedad y no poseen órganos de gobierno específicos para normar la relación entre familia – empresa (40.91%), representando un problema para su crecimiento y sostenibilidad, seguidas de las que se rigen por un Consejo de Administración (30.3%).
- Se establecieron las principales características de contexto personal, familiar y profesional, así como, las motivaciones para el acto emprendedor, de los directivos de las pymes familiares del Ecuador. Estos directivos son de sexo masculino (66.67%), más del 50% tienen hasta 40 años de edad, en su mayoría hijos primogénitos (36.42%) o hijos segundos (25.31%), y tienen un nivel de educación universitaria (79.1%). En cuanto a las motivaciones para emprender, fueron clasificados como de alto, medio y bajo impacto para la integración de la tipología. Así, entre las más importantes se encuentran cuatro motivaciones negativas, referentes a la falta de oportunidades, desempleo, despido de empleo anterior e insatisfacción con empleo asalariado; y, tres positivas, referentes al deseo de encargarse del negocio familiar, salvaguardar la empresa y seguir el ejemplo de un mentor empresarial que admira. Los empresarios ecuatorianos son, por lo tanto, una combinación de factores de necesidad (negativos) y de empuje (positivos).
- Se determinaron los principales factores que forman parte de la gestión empresarial y consecución de objetivos de los directivos de las pymes familiares en Ecuador. Estos factores también fueron clasificados según su importancia, encontrándose seis de impacto alto para la conformación de los modelos de gestión, referidos a las capacidades de la organización para enfrentar dificultades, de adaptarse a los

cambios y enfrentar retos, así como la posesión o no de algún órgano de gobierno propio de empresa familiar, tomar en cuenta el plan estratégico para la toma de decisiones y tener poder de negociación con los canales de distribución.

- El análisis de los componentes principales seguido del algoritmo de clasificación permitió crear una tipología que diferencia dos grupos de empresarios, según las motivaciones, a saber, “luchador” y “heredero”, así como tres modelos de gestión, concretamente, “prestigio”, “progresista” y “conservador”.
- Se pudo relacionar la tipología del empresario ecuatoriano con los modelos de gestión de las pymes familiares. Así, el perfil “luchador” tiene la mayor probabilidad de usar el modelo de gestión “prestigio” (53.1%), mientras que el perfil “heredero” tiene una mayor probabilidad de usar el modelo “conservador” (63.2%), lo cual es congruente con las características motivacionales definidas para cada tipo de emprendedor en relación con su impacto en las formas de gestión.

El estudio abre perspectivas para futuras investigaciones, en las cuales se exploren más a fondo los perfiles motivacionales y los modelos de gestión encontrados, a los fines de precisar con mayor intensidad las diferencias más importantes que permitan inclusive hacer un modelamiento matemático entre las dos variables. En efecto, como limitaciones de la investigación se encuentra que, si bien se pudo establecer un nivel de correlación entre las variables, no se pudo establecer cuál es su relación matemática, que dado un determinado perfil del empresario permita predecir a cuál modelo de gestión correspondería. Aunque se intentó realizar con los algoritmos matemáticos más comunes (regresión lineal, Gaussian naive bayes, máquina de soporte vectorial, y vecinos más cercanos), la precisión alcanzada no llegó al 80% requerida, por lo que se requiere incrementar la cantidad de registros actuales y comprobar si es posible encontrar un modelamiento entre las dos variables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altamirano, E. (2014). Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. pp.20. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2727>.

Ali Haghpanah jahromi, A non-parametric mixture of Gaussian naive Bayes classifiers based on local independent features, 2017 Artificial Intelligence and Signal Processing Conference(AISP)

Adi Bronshtein, Train/Test Split and Cross Validation in Python, May 17, 2017.

Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvin, D. (julio-septiembre. Volúmen 30. Págs. 252-258 de 2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión. Obtenido de Revista Science Direct. Estudios Gerenciales. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>

Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy, Mc Graw Hill, London. Recuperado de: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=217957](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=217957)

Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward. (2003). Family Business Succession: The Final Test of Greatness Family Enterprise, Georgia.

Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, vol, XV, 1, 45-58.

Astrid Schneider, Linear Regression Analysis, Department of Medical Biometrics, Epidemiology, and Computer Sciences, Johannes Gutenberg University, Mainz, Germany: Dipl. Math. Schneider, Prof. Dr. rer. nat. Hommel, Prof. Dr. rer. nat. Blettner, *Deutsches Ärzteblatt International | Dtsch Arztebl Int* 2010; 107(44): 776–82

Asuero, A. (2006). The Correlation Coefficient: An Overview, *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 36:41–59.

Backes-Gellner. 2001. Eficiencia de las empresas familiares en España: Importancia de las estructuras de propiedad y control. Universidad de Oviedo, Pag, 1,3,5.

Badreesh Shetty, An exhaustive understanding of classification algorithms in machine learning, Interested in Data Science,ML,DL,AI, 2018

Bañegil, T.M., & Sanguino, R. (2006). Intellectual capital within Iberian municipalities (network). *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 55-64. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270610691170>

Barajas, M., Vázquez, M., Sapién, A., & Gutiérrez, M. (2015). *Investigaciones sociales en torno a la mercadotecnia y a la sustentabilidad*. México: Competitive Press, S.A. de C.V.

Barney, J. (1992). Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis. *Advances in Strategic Management*, 8:39-61.

Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700602>

Barrett, M.A. and Moores, K. (2012). New theoretical perspectives on family business entrepreneurial behavior. In A. L. Carsrud and M. Brannback (eds), *Understanding Family Business: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics*. New York, NY: Springer, pp. 271-88.

Basco, J. T. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de profesionalización como continuidad de garantía*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Baum, J Robert & Locke, Edwin. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*. 89. 587- 598. 10.1037/0021-9010.89.4.587.

Belausteguigoitia, Imanol (2008). "La empresa familiar: Problemas y soluciones".  
Recuperado de:  
<http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>

Bell, D. E. (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operations Research*, 30(5), 961.

Bell, D. E. (1983). Risk premiums for decision regret. *Management Science*, 29(10), 1156– 1166.

Benavides Velasco, C., Guzman Parra, V., & Quintana Garcia, C. (2011). Evolución de la literatura sobre Empresa Familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 78-90.

Boisier, S. (2001): “Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial”, mimeo, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Boseon Byeon, Simultaneously Removing Noise and Selecting Relevant Features for High Dimensional Noisy Data, 2008 Seventh International Conference on Machine Learning and Applications.

Bracci, E. (2008). A knowledge framework for understanding small family business succession process. *IUP Journal of Knowledge Management*, Forthcoming. Disponible online en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>

Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.011>.

Bueno, E. (1999a). Dirección del conocimiento y aprendizaje: creación, distribución y medición de intangibles. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

Cabrera-Suárez, M. (1998). Tesis doctoral: Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Gran Canaria, Las Palmas, España.

Cabrera, M. (2001): “La Empresa Familiar: Características y Aspectos Críticos”, *Líneas de Economía*, Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, No1, enero-abril, pp. 9-14.

Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Business: Toward a Typology of Predecessor Roles during and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20 (2), 95-109.

Cadieux L. et Brouard F. (2009). *La transmission des PME: Perspectives et enjeux*, Les Presses de l'Université du Québec.

Cajen, (2007). Modelo de los tres círculos. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.

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

Casillas, J.C. (coord.) (2005). Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. Documento de investigación 132. Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.

Cassar, G. (2007), "Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth", *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, Vol. 19, Num. 1, pp. 89-107.

Castillo, F. (2016). *Las empresas familiares: una revisión del concepto. Características y evolución*. Universidad Pablo de Olavide, España.  
[www.aeca1.org/premiocfp/trabajos/2016/castillo.pdf](http://www.aeca1.org/premiocfp/trabajos/2016/castillo.pdf)

Céspedes, J., González, M., & Molina, C. A. (2010). Ownership and capital structure in Latin America. *Journal of Business Research*, 63(3), 248-254.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.010>.

Chandler, Alfred. (1990). *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass. Harvard University Press/Belknap. (ISBN: 978067478995).

Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610370402>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 1939.

Colli, A., Rose, M. (2008). Family Business, Jones, G., and Jonathan Zeitlin, eds. The Oxford Handbook of Business History. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Colot, Olivier & Bellanca, Sabrina. (2014). Motivations et typologie d'entrepreneurs: une étude empirique belge. *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*. 63-74.

Conner, K.R., & Prahalad, C.K. (1996). A Resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>

Corona, J. y Gálvez, J.F. (2005). Políticas de capital humano en la empresa familiar. pp, 70. Recuperado de:  
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/2682d626f3467c0af0d381225348f5a0f30fb17d.pdf>

Damanpour, F. (1996): "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, 42 (5), págs. 693-716.

Dana, D., Smyrnios, K. X., & Bi, R. (2015). Family business continuity: Key factors and main practices. In *Proceedings for the 28th Annual Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ) Conference* (pp. 1-20). Australia: Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.

Davydov, D. (2016). Debt structure and corporate performance in emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 38, 299-311.

<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2016.04.005>.

Deloitte. (2016). NextGen: La próxima generación de las empresas familiares. Evolucionar y mantener vivos los valores familiares. Departamento de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Barcelona.

Desouza K.C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32-43.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270610650085>

Díaz, J. , Sánchez, M.C. & Postigo, M.V. (2007) “Mujer u creación de empresas en Extremadura: un análisis comparativo”. En Ayala Calco, J.C. (ed).. *Conocimiento , innovación y emprendedores, camino al futuro*.

Dieguez, J. (2010). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de la Empresa Familiar*, 53-67.

Dunkelberg & Cooper. (1982). Entrepreneurs perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*. Vol 3, Issue 2, Spring 1988, Pages 97-108.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Francaise de Gestion* 32(160), 261. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: life stage differences in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(5), 1177-1202.

Espíritu, R. (2011) Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de rasgos de personalidad. *Revista Multiciencias*, 11 (1), 65-75. Universidad de Zulia, Venezuela.

Ettinger, J. (1983): "Some Belgian evidence on entrepreneurial personality". *European Small Business Journal*; núm. 1(2); pág. 48-57.

Evert, R.E., Martin, J.A., McLeod, M.S., & Payne, T. (2016). Empirics of Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17- 43.

Fernández Ortiz, R. (2004): Análisis sistémico del compromiso exportador de la Pyme familiar: Perfil de recursos y capacidades de la Pyme exportadora riojana. Tesis Doctoral, Universidad de la Rioja, Logroño, diciembre.

Fernández, J. P. y Reyes, M.J. (2000). *La empresa familiar*, Valencia: Tirant lo Blanch. Pp. 254. Recuperado de: [file:///C:/Users/Uteg/Downloads/artículo\\_redalyc\\_21231380005.pdf](file:///C:/Users/Uteg/Downloads/artículo_redalyc_21231380005.pdf)

Fletcher, D. (2002). "A network perspective of cultural organising and professional management in the small, family business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4): 400-415.

Foucher, R., Petterson, N. et Naji, A. (2003). "Répertoire de définitios Notions de compétence individuelle et de compétence collective". École des sciences de la gestion, Université du Québec a Montréal.

Gallego, I. (2012). *La empresa familiar, su concepto y delimitación jurídica*. Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa de empresa familiar. Universidad de Córdoba.

Gallo, M. A.; Luostarinem, R. (1992): «Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares». En GALLO, M. A.; FONT, V. (1993): *La Empresa Familiar*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.

Gallo, M. (1998). *Ethics in Personal Behavior in Family Business*. *Family Business Review*, pp. 180. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1998.00325.x>

Gallo, M. A. y Amat, J.M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Editorial Deusto, Barcelona.

Gallo, Miguel Ángel et al. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Barcelona: EUNSA - Ediciones Universidad de Navarra, 136 p.

García y Sandra M<sup>a</sup>, Sánchez Cañizares. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España

Gartner, W. B. (1988). Who is entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.

Gaudreault-Gilbert, V. (2011). Le développement des compétences entrepreneuriales chez les sucesseurs d'entreprises familiales. *Memoire de la Maîtrise en Administration des Affaires*. Université Du Québec à Montreal, jan. 2011.

Getz, D. & Petersen, T. (2005) "Identifying industry-specific barriers to inheritance in small familybusinesses." *Family Business Review* 7(3): 259-27.

Gezim Turkeshi, Examining how segments based on motivation affect the relationship of destination personality in predicting tourist behavior: the case of Andorra, *Universitat autonoma de Barcelona, Barcelona 2017*

Giacomin, Olivier; Janssen, Frank; Pruett, Mark; Shinnar, Rachel; LLOPIS, Francisco & TONEY, Bryan. 2009. "Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students". *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 7. N° 2: 219-238.

Gibb Dyer W. y Sánchez M. (1998): "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988 – 1997", *Family Business Review*, vol. 11, n° 4, pp. 287-295.

Gimeno S. A. (2004). El desempeño Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012-pp.174-214-Universidad Simón BolívarBarranquilla, Colombia <http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/>

Global Entrepreneurship Monitor. (2013). Graduate School of management. Escuela Superior Politecnica del litoral.

Global Family Business Survey (2018). The effect value, PwC Global Family Business Survey. <https://www.pwc.ec/es/family-business-survey-2018-template.html>

Goleman, D. (1995): “Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ?”, Nueva York (EE.UU.): Bantam Books.

Gómez, G., Betancourt, J., Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. Colombia. Revista Entramado vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2012, pp. 38-49.

Gomez-Mejia L.R., Cruz C., Berrone P. (2011). “The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms”, Academy of Management Annals, vol.5, n° 1, June, p. 653-707.

Gómez-Mejía L.R., Takács Haynes K., Núñez-Nickel M., Jacobson K., Moyano-Fuentes J. (2007). “Socioemotional wealth and business risks in family-controlled

firms: Evidence from Spanish olive oil mills”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 1, mars, p. 106-137.

González, J. et al. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los valles de Tundama y Sugamuxi, Boyacá (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 29, 163-189.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2013). Family Involvement and Dividend Policy in Closely Held Firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385. <https://doi.org/10.1177/0894486514538448>.

Goyzueta R. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, núm. 31, abril, 2013, pp. 87-132. Universidad Católica Bolivariana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

Granadillo, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. 14.

Grandclaude, D. y Nobre, T. (2013). Características del propietario – dirigente de la pequeña y mediana empresa familiar: entre el ser y el hacer ¿dónde estamos? XXII Conferencia Internacional de Gestión Estratégica. Asociación Internacional de Gestión Estratégica. Clermont-Ferrand-Francia, pp. 10-12.

Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firm. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Haider Khalaf Jabbar, Methods To Avoid Over-Fitting And Under-Fitting In Supervised Machine Learning (Comparative Study), Doi:10.3850/978-981-09-5247- 1\_017.

Handler, Wendy. (1989). Methodological issues and considerations in studying Family Business. *Family Business Review*, Vol. II. No. 3, Fall.

Harris, D; Martinez, J. I.; Ward, J.L. (1994): Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, vol. 7, pp. 159-174.

Harris, C. Ogbonna, E. (2000): “The Strategic Legacy of Company Founders”, *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 3, págs. 333-343.

Hernández Salazar, P. (2001). La producción del conocimiento científico como base para determinar perfiles de usuarios. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 5, (30), 30-64.

Hernández, M. (2012). *Crisis Económica en España, 1300-2012: Lecciones de la historia*. Alianza Editorial.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. e. 5. México: Mc Graw Hill.

Herranz, A.A. Fernando J. (2007). Empresas de economía social: Aspectos para su desarrollo. Universidad Católica de Ávila.

Herreros, J.; Calaf, X. y Rovira, A. (2001): Manual de la empresa familiar. Cinco Días, Madrid.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. Revue française de gestion. pp.198-199.

Hirigoyen, Gérard; Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business": A conceptual approach. Journal of Family Business Strategy, 3, 118–126.

Hirigoyen G. (2014), « Valeur et évaluation des entreprises familiales », Revue Française de Gestion, vol. 5, n° 242, p. 119-134. DOI : 10.3166/rfg.242.119-134.

Isabelle Guyon, An Introduction to Variable and Feature Selection, Journal of Machine Learning Research 3 (2003) 1157-1182

Jaffe, D.T. (2005), "Strategic Planning for the Family in Business", Journal of Financial Planning, March: 50-56.

Jaskiewicz P., Pieper T. (2008). "The relevance of emotional return for the longevity of family business. A theoretical model", Working paper, European Business School.

Jason Brownlee, Metrics To Evaluate Machine Learning Algorithms in Python, May 25, 2016 in Python Machine Learning

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

Jeroen K. (2001). Vermunt. Modeling Joint and Marginal Distributions in the Analysis of Categorical Panel Data, *SOCIOLOGICAL METHODS & RESEARCH*, Vol. 30 No. 2, 170-196. Sage Publications

Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996). Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information. *Revue internationale P.M.E.*, 9, (3-4), 149–178.

<https://doi.org/10.7202/1008271ar>

Kaizhu Huang, Sparse learning for support vector classification, Article history: Received 4 April 2007 Available online 1 July 2010 Communicated by T.K. Ho

Kantis, H. (2004). Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo. Fundes Internacional.

Kets de Vries, M.; Carlock, R. & Florent-Treacy, E. (2007). Family business on the coach: a psychological perspective. West Sussex: John Wiley & Sons.

Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.502>Science, 7(5), 502-518

Kolvereid, L. (1996), "Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, Num. 3, pp. 23-31.

Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1 (1), 1-8.

Lafuente, A.; Salas, V. (1989): «Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms». *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.

Laufer J.C. (1975) Comment on deviant entrepreneur, *Revue française de gestion*, 2, pp. 18-29. Citado en: Julien P. (1998) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

Goodwin, L. (2006). Understanding Correlation: Factors That Affect the Size of r, *The Journal of Experimental Education*, 2006, 74(3), 251–266.

Leon A. Danco. (1980). "Inside the family business". University Press. Cleveland. Ohio. Pp, 251.

Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 619–642). New York: Oxford University Press Inc.

Lombardo, G. (2007). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, Vol. 14, N° 3, 2008, pp. 15-34, ISSN: 1135-2523.

Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92(368), 805–824.

López, W., Montilla, M. & Briceño, M. (2007). Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de contaduría pública. *Revista Actualidad Contable*, 10(14), 80-94.

M. Hall, L. Smith. Practical feature subset selection for machine learning. *Proceedings of the 21st Australasian Conference on Computer Science*. (1998); 181-191

M. Mostafizur Rahman, Cluster Based Under-Sampling for Unbalanced Cardiovascular Data, Manuscript received March 22, 2013; revised April 06, 2013. M. Rahman

Marti A Hearst, Support vector machines, *IEEE Intelligent Systems* · August 1998.

Man, T.W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of Small and Medium Entreprises- A conceptualization with focus on entrepreneurial competences. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.

Masoumeh Zareapoor, Feature Extraction or Feature Selection for Text Classification: A Case Study on Phishing Email Detection, *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, 2015, 2, 60-65, Published Online March 2015 in MECS

Markides, C. (1997): “Strategic Innovation”, *Sloan Management Journal*, pág. 11.

Merino, F. y Salas, V. (1993). *Estrategia y Resultados de la Empresa Familiar*, Fundación Empresa Pública, D.T. 9307, pp. 178. Diciembre. Recuperado de: <file:///C:/Users/Uteg/Downloads/Dialnet-PropiedadYGobierno-715534.pdf>

Meroño, A. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios Empresariales*, Segunda época, Universidad de Murcia.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: theHollywood films studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 3(3), 519-543. <http://dx.doi.org.org>.

Miller D., Steier L & Le Breton-Miller l. (2003): “Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business”, *Journal of Business Venturing* vol. 18, pp. 513-531.

Miner, J. B. and N. R. Smith. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 4 (Oct. - Dec., 1983), pp. 325-340.

Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0894486509333372>

Mone. (1994), "Predictive Validity and Time Dependency of Self-efficacy, Self-esteem, Personal Goals and Academic Performance", *Educational and Psychological Measurement*, vol. 55, num. 5, pp. 716-727.

Monsen, R. L.(1991). Ownership and management: the effect of separation on performance. En ARONOFF, C.E. & WARD,J. L. (Ed.) (1991). *Family Business sourcebook*. Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.

M.-s. Kim, "An Effective Under-Sampling Method for Class. Imbalance Data Problem," in 8th International Symposium on Advance intelligent System (ISIS 2007), 2007.

Naranjo, M. (2004). Dos décadas perdidas: los ochenta y los noventa. *Cuestiones Económicas* Vol. 20, No 1:3,2004.

Neubauer, F. y Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Madrid: Ediciones Deusto. ISBN: 84-234-2021-3.

Nicolae Dardac, A Cluster Analysis Approach for Banks' Risk Profile The Romanian Evidence, European Research Studies, Volume XII, Issue (1) 2009.

Nieto, M.J. (2003): "Las pymes familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 9(2), 115-128.

Núñez, C.I. y Núñez, Y. (2005): "Propuesta de clasificación de las herramientas-software para la gestión del conocimiento", ACIMED, vol. 13, n. 2, Dirección de Postgrado, Universidad de La Habana (Cuba), pp. 125-132.

O'Hara, W. T. & Mandel, P. (2004). "The world's oldest family companies". España: Universidad de León.

Okoroafo, S. C. (1999): «Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.». Family Business Review, Vol. 12, n.º 2, pp. 147-158.

Ordoñez y Parreño. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: Un análisis dinámico del conocimiento de la empresa.

Oswaldo Simeone, A Very Brief Introduction to Machine Learning With Applications to Communication Systems, a rXiv:1808.02342v4 [cs.IT] 5 Nov 2018

Pádraig Cunningham, k-Nearest Neighbour Classifiers, Technical Report UCD-CSI-2007-4 March 27, 2007

Pavez, A.A. (2000): “Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas”. Universidad Técnica Federico Santa María, diciembre, Valparaíso (Chile).

Peteraf, 1993. “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view” *Strategic Management Journal*, 14 (3) (1993), pp. 179-191.

Peter Flach, Performance Evaluation in Machine Learning: The Good, The Bad, The Ugly and The Way Forward, Intelligent Systems Laboratory, University of Bristol, UK

Poon, J.M.L., R.A. Ainuddin and S.H. Junit (2006), ‘Effects of self concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance’, *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.

Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 3-27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9).

Porter, M. (1990): “La ventaja competitiva de las naciones”, Barcelona (España): Plaza & Janés.

Porter, M. (2003): “The Economic Performance of Regions”. *Regional Studies*, 37, n. 6-7, agosto -octubre, pp. 549-578.

Poza, E.J. 2007. Family Business 3rd Edition. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.

Poza, E. (2013). Family business. Mason: Cengage Learning, South-Western, Ohio. ISBN 9781285056821.

Poza, E.J. & Daugherty M.S. (2014). Family Business. South-Western CENGAGE Learning (4th Edition).

Price Waterhouse Coopers. (2018). Encuesta de Empresas Familiares. Edición Ecuador (pp. 1-38). Recuperado de <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/GFBS%202018-Informe%20Ecuador-Espa%C3%B1ol.pdf>.

Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares, revista económica de Castilla – La Mancha, págs., 103-130.

Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Quintana, A., & Montgomery, W. (eds.). Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM.

R. Laza et al., “Evaluating the effect of unbalanced data in biomedical document classification,” Journal of integrative bioinformatics, vol. 8, no. 3, pp. 177, 2011 Sep, 2011.

Ramachandran, K. y Sougata, R. (1996): “Corporate Strategy Revisited: Towards Developing a Dynamic Framework”, IIMA Working Papers, 1322, Indian Institute of Management Ahmedabad Framework”.

Randel & Ward (2001). Strategic Planning for the family business, parallel planning to unify the family and business. Palgrave MacMillan. Hampshire.

Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., & Hay, M. (2001). Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report. Kansas MO.: Kauffman Foundation.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2008). Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson.

Romero, L. E. (2005). La junta directiva en las Pymes familiares. En: Revista Mision Pyme, No. 7, noviembre-diciembre.

Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.C. y Edvinsson, L. (1997): “Intellectual Capital”: Navigating the New Business Landscape. Londres (Reino Unido): Macmillan.

Saavedra, M. (2011). Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la PYME, XII Asamblea General de la ALAFEC, Lima Perú.

Saiz, J.M. (2010): “Social Market Economy and Welfare State. Towards the Formation of a New Cyber-economy”. en Galindo, M.A. (Dir.), International Political Economy, Nueva York (Estados Unidos): Nova Science Publishers.

Sánchez, F. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28 (3), 1-28.

Sarasvathy, S.D. (2008): *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham: Edward Elgar.

Segal, G. (2005) "The motivation to become an entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 11 Issue: 1, pp.42- 57, <https://doi.org/10.1108/13552550510580>

Sergio Rodriguez Rodriguez, *Comportamiento del consumo de los nucleos familiares con hijos independientes económicamente*, Universitat de Barcelona, Barcelona, Octubre 2015.

Sexton, D.L. (1987): "Role of Entrepreneurship in Economic Development", en R.D. Hisrich (1996): *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*, pp. 27-39. Heath Company.

Sirmon, D.G. & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)

Schuman, Amy & Stutz, Stacy & L. Ward, John. (2010). Which to Choose: Family or Business?. 10.1057/9780230291768\_2

Schwass, J. (2005). Wise growth strategies in leading family businesses. New York: Palgrave Macmillan.

Sharma, P., Chrisman, & J., Chua, J. (1996). A review and annotated bibliography of family business studies. London: Kluwer Academic Publishers.

Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the Places We'll Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research. *Family Business Review*, 29(1), 11-16.

Siu W.-S. (1995), Entrepreneurial typology: the case of owner-managers in China, *International Small Business Journal*, volume 14, n°1, pp, 53-64. Octobre - décembre.

Sorenson, R. (2000): "The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success", *Family Business Review*, Vol. 13, No. 3, pp.183-200.

Spanos, L. J., Tsipouri, L. J., & Xanthakis, M. D. (2008). Corporate governance rating of family firms at the Athens exchange market. *Managerial Finance*, 34(7), 465-478. <https://doi.org/10.1108/03074350810874424>

St-Pierre, Josée & Cadieux, Louise. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?. Revue de l'Entrepreneuriat. 10. 33. 10.3917/entre.101.0033.

Superintendencia de compañías (2015). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica, Revista X-Pendientes Económicos, Vol. 2 Núm. 3.

T. Soni Madhulatha (2012). An Overview on Clustering Methods, IOSR Journal of Engineering, Apr. 2012, Vol. 2(4) pp: 7

Tagiuri R., Davis J. (1992). "Bivalent attributes of family firms", Family Business Review, vol. 9, n° 2, p. 199-202.

Tanewski, G., Prajogo, D. y Sohal, A. (2003): "Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non- Family Firms". 48ª Edición del World Conference of the International Council of Small Business.

Treviño-Rodríguez, R.N., & Tàpies, J. (2010). Effective knowledge transfer in family business. Working Paper - 865. IESE. Business School of Navarra.

Urey, R. (2008). "Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?". Ed. La Hoguera – 1ra Ed. Bolivia.

Valencia de Lara, P. (2008). Un análisis de los factores sociodemográficos determinantes en la creación de empresas en el marco de la interculturalidad. *Revista de Economía Mundial*, 18, 341- 353. Universidad de Huelva, España. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/866/86601827.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/866/86601827.pdf).

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.

Vroom. (1964). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81. No.5. 575-586.

Ward, J. (2004), "Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths", *Family Business Review*, 17 (1): 61-70.

Watson, S., & Hewett, K. (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910997088>.

Zahra, S. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*. Vol. 36, No. 1, pp. 20-28.

Zhang, Y. (2016). Is R&D risky? *Strategic Management Journal*.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.2520>.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Encuesta para determinar la tipología de los empresarios familiares ecuatorianos

# ENCUESTA PARA DETERMINAR LA TIPOLOGÍA DE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES ECUATORIANOS

(Con base en S. Bellancay O. Colot (2014). Motivations et typologie d'entrepreneurs: une étude empirique belge. La Revue des Sciences de Gestion, N°266:63-74)

~~\*Required~~

## 1. Edad del Empresario\*

- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- 50 años en adelante

## 2. Género del Empresario\*

- Femenino
- Masculino

### 3. Nivel de Educación\*

- Universitario
- Educación Técnica
- Secundaria
- Primaria
- Otra

### 4. Encanto al orden de nacimiento.ustedes:\*

- Hijo(a) único
- Hijo(a) mayor
- Hijo(a) segundo
- Hijo(a) tercero
- Otro

### 5. ¿Cuál era su situación profesional antes de convertirse en empresario familiar?\*

- Asalariado(a) en la empresa (obrero, empleado)
- Función de Dirección en la empresa
- Asalariado(a) en otra empresa (obrero, empleado)
- Directivo en otra empresa
- Funcionario
- Desempleado
- Estudiante
- Otro

6. Selecciona la(s) motivación(es) que tuviste para convertirte en empresario familiar de acuerdo a la siguiente escala.\*

Nunca En ocasiones A menudo Casi siempre Siempre

Necesidad de autonomía, de independencia y libertad (el hecho de poder elegir su lugar de trabajo, sus horarios, sus colaboradores)

Gusto de emprender, entusiasmo del emprendimiento, gusto del riesgo, deseo de crear algo nuevo, de realizar un proyecto

Necesidad de logro personal, de reconocimiento y de auto-realización

Deseo de vivir su pasión, hacer un trabajo que le guste

Anexo 2.- Encuesta para determinar los criterios que constituyen el modelo de gestión de las pymes familiares.

## ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS CRITERIOS QUE CONSTITUYEN EL MODELO DE GESTIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES

(Con base en E. Martos (2015). Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones, 261-)

\*Required

1. Considera que su organización es una empresa familiar:\*

Sí

No

2. Marque cuáles son las generaciones que conviven actualmente en la empresa:\*

Fundador (1ª generación)

Hijos (2ª generación)

Nietos y posteriores descendientes (3ª generación y siguientes)

Fundador (1ª generación) e hijos

Fundador (1ª generación), hijos, nietos y posteriores

Hijos (2ª generación) y nietos y posteriores (3ª generación y siguientes)

Varias generaciones de nietos y posteriores

**3. Señale el tipo de distribución de la propiedad de la empresa en manos de la familia\***

- La propiedad está muy atomizada, aunque la familia tiene poder de decisión
- La familia posee menos del 25% de la propiedad
- La familia posee entre el 26% y el 50% de la propiedad
- La familia posee entre el 51% y el 75% de la propiedad
- La familia posee más del 75% de la propiedad
- La familia posee el 100% de la propiedad
- 

**4. Señale cuál de las siguientes afirmaciones recoge mejor los valores y creencias de su familia sobre la dirección que predomina entre los miembros de la familia de su empresa\***

- La empresa debe estar dirigida por los mejores profesionales del área, aunque estos no sean miembros de la familia
- Se contratarán profesionales externos y especializados, pero se debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobre todo en los puestos clave
- Se seleccionará sólo entre los miembros de la familia y sólo recurrirá a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia
-

**5. Valore del 1 al 5 en qué medida en su empresa se han conseguido en los últimos cinco años los siguientes objetivos:**

	Nunca	En Ocasiones	Amenudo	Casi siempre	Siempre
Dar trabajo a los hijos	<input type="radio"/>				
Dar trabajo al resto de la familia y conocidos	<input type="radio"/>				
Alcanzar una elevada reputación y reconocimiento (apellido familiar aporta valor)	<input type="radio"/>				
Proporcionar seguridad económica a la familia	<input type="radio"/>				
Generar un legado familiar	<input type="radio"/>				
Conseguir armonía familiar	<input type="radio"/>				
Generar riqueza y bienestar para los empleados	<input type="radio"/>				
Mantener una buena relación con los proveedores	<input type="radio"/>				
Mejorar la imagen de la organización ante la sociedad	<input type="radio"/>				
Internacionalizar la empresa	<input type="radio"/>				
Aumentar las ventas	<input type="radio"/>				
Incorporar prácticas de innovación en todos los ámbitos de la empresa	<input type="radio"/>				

### 11. Valore del 1 al 5 la certeza de las siguientes afirmaciones:

	Nunca	En Ocasiones	Amenudo	Casi siempre	Siempre
La organización es capaz de adaptarse cuando ocurren cambios	<input type="radio"/>				
Puede enfrentarse a cualquier reto que se le presente	<input type="radio"/>				
Desde el equipo directivo se intentó ver el lado positivo cuando la organización se enfrenta a los problemas	<input type="radio"/>				
Que la organización enfrenta dificultades, pueden hacerlos más fuertes	<input type="radio"/>				
La organización puede lograr los objetivos marcados a pesar de que surjan obstáculos, se es persistente con las metas propuestas	<input type="radio"/>				

## Listado de Tablas

Tabla 1.1 Clasificación de criterios que definen una empresa familiar.....	34
Tabla 1.2 Factores que influyen en la capacidad innovadora de las empresas familiares... ..	66
Tabla 1.3 Siete Principales factores de continuidad de la empresa familiar y prácticas relacionadas con la gestión y la gobernanza.....	71
Tabla 2.1 Definición y características del empresario.....	85
Tabla 2.2 Enfoque de rasgos y características, trabajo posterior a 1990.....	88
Tabla 2.3 Tipología de accionistas familiares .....	92
Tabla 2.4 Tipologías basadas esencialmente en motivaciones.....	123
Tabla 2.5 Tipología de emprendedores .....	127
Tabla 3.1 Análisis Correlación de Variables para el Perfil Uno.....	150
Tabla 3.2 Análisis Correlación de Variables para el Perfil Dos .....	151
Tabla 3.3 Análisis Correlación de Variables para el Modelo de Gestión Uno.....	152
Tabla 3.4 Análisis Correlación de Variables para el modelo de gestión Dos.....	153
Tabla 3.5 Características del perfil del empresario .....	155
Tabla 3.6 Características del perfil del empresario .....	156
Tabla 3.7 Características de impacto alto del perfil del empresario.....	157
Tabla 3.8 Características de impacto medio del perfil del empresario.....	158
Tabla 3.9 Características de impacto bajo del perfil del empresario.....	158
Tabla 3.10 Características de impacto medio de los modelos de gestión.....	159
Tabla 3.11 Distribución de las características de los modelos de gestión.....	162
Tabla 3.12 Características de alto impacto en los modelos de gestión.....	163

Tabla 3.13 Características de medio impacto en los modelos de gestión.....	164
Tabla 3.14 Características de impacto bajo de los modelos de gestión.....	165
Tabla 3.15 Características del Perfil Uno sin anomalías .....	171
Tabla 3.16 Características del Perfil Dos sin anomalías .....	172
Tabla 3.17 Características del Modelo Uno sin las anomalías .....	174
Tabla 3.18 Características del Modelo Dos sin las anomalías .....	176
Tabla 3.19 Características del Modelo Tres sin las anomalías .....	178
Tabla 3.20 Tabla contingencia del Perfil del Empresario con su modelo de Gestión...	179
Tabla 3.21 Distribución data para Modelo .....	180
Tabla 3.22: Precisión de los algoritmos de inteligencia artificial.....	185
Tabla 4.1 Edad y sexo de los empresarios familiares.....	189
Tabla 4.2 Orden de nacimiento de los empresarios familiares.....	189
Tabla 4.3 Generaciones de la familia que conviven actualmente en la empresa.....	190
Tabla 4.4 Posesión de órgano de gobierno específico de la empresa familiar .....	192
Tabla 4.5 Distribución de la propiedad de la empresa en manos de la familia .....	194
Tabla 4.6 Nivel de educación de los empresarios familiares .....	195
Tabla 4.7 Situación profesional antes de convertirse en empresario familiar .....	197

## Listado de Figuras

Figura 1.1. Modelo del negocio familiar .....	32
Figura 2.1 Tipología de propiedad familiar por arbitraje rentabilidad financiera / rentabilidad emocional .....	95
Figura 2.2 Características del empresario familiar en Colombia .....	103
Figura 3.1 Diagrama de flujo de la investigación.....	142
Figura 3.2 Perfil del empresario con todas las características .....	149
Figura 3.3 Modelo de Gestión con todas las características... ..	149
Figura 3.4 Perfil del empresario sin anomalías... ..	167
Figura 3.6 Modelos de gestión sin anomalías... ..	168
Figura 3.7 Características del Perfil Uno .....	170
Figura 3.8 Características del Perfil Dos .....	171
Figura 3.9 Características del Modelo de Gestión Uno.....	173
Figura 3.10: Características del Modelo de Gestión Dos .....	175
Figura 3.11 Características del Modelo de Gestión tres .....	177
Figura 3.12 Grafico de dispersión entre perfil del empresario y modelo de gestión....	180
Figura 3.13 Grafico de dispersión entre el peso y la altura (2010).....	181
Figura 3.14: Grafico de dispersión entre el peso y la altura (2017) .....	183
Figura 3.15: Grafico de dispersión de Maquina de soporte vectorial .....	184
Figura 3.16: Ejemplo simple de la clasificación de 3-Nearest Neighbour Classification .....	185
Figura 4.1 Relación entre el Perfil 1 “Luchador” y los modelos de gestión.....	207
Figura 4.2 Relación entre el Perfil 2 “Herederero” y los modelos de gestión... ..	208



**Titre: Caractérisation du profil de l'entrepreneur, analyse de l'impact sur la gestion de la PME familiale.** *Cas: des entrepreneurs équatoriens de petites et moyennes entreprises familiales.*

**Résumé:** En Amérique latine, les entreprises familiales prédominent. En Équateur, ce chiffre avoisine les 90%, dont 40% de PME contribuant au PIB de ce pays à 51% et à la création de 1,6 million d'emplois. Les PME familiales étant l'un des principaux moteurs du développement du pays, peu d'études traitent de ses caractéristiques de gestion et de la motivation de ses entrepreneurs. Pour étudier cela, des enquêtes ont été menées auprès de 162 entreprises.

Le fondateur de l'entreprise familiale est formé de fondateurs avec d'autres membres de la famille occupant des postes clés (40,91%), suivis des membres de la 2ème génération (30,30%). La famille conserve 100% des biens et ne dispose pas d'organes spécifiques pour régler les relations famille-entreprise (40,91%), suivies de celles dotées d'un conseil d'administration (30,3%).

Une typologie a été créée qui distingue deux groupes d'entrepreneurs, en fonction des motivations: "combattant" et "héritier"; ainsi que trois modèles de gestion: "prestige", "progressif" et "conservateur". Le profil "combattant" présente la probabilité la plus élevée d'utiliser le modèle "prestige" (53,1%), tandis que le profil "héritier" présente une probabilité élevée d'utiliser le modèle "conservateur" (63,2%).

**Mots clés:** PME familiale, profil de l'entrepreneur, Le management.

**Title: Characterization of the profile of the entrepreneur, analysis of the impact on the management of the family SME.** *Case: Ecuadorian entrepreneurs of small and medium-sized family businesses*

**Abstract:** In Latin America family businesses predominate. In Ecuador the figure is close to 90%, of which 40% are SMEs with a contribution to the country's GDP of 51% and the generation of 1.6 million jobs. Since family SMEs are a key driver of the country's development, few studies address its management characteristics and entrepreneur motivations. To investigate this, surveys were conducted on 162 companies throwing the following findings.

At the head of the family SME is the founder with other relatives in key positions (40.91%), followed by those in command of the second generation (30.30%). Generally, the family retains 100% of the property and does not have specific bodies to regulate the family-company relationship (40.91%), followed by those with a Board of Directors (30.3%).

A typology was created that differentiates two groups of entrepreneurs, according to the motivations: "fighter" and "heir"; as well as three management models: "prestige", "progressive" and "conservative". The "fighter" profile has the highest probability of using the "prestige" model (53.1%), while the "heir" profile has a higher probability of using the "conservative" model (63.2%).

**Keywords:** Family SME, entrepreneur profile, management.

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**

**Université de Bordeaux**