

## Cambio generacional en empresas familiares: claves para una transición efectiva

### Generational change in family businesses: keys to an effective transition

Mayra Fernanda Sánchez Acosta<sup>1</sup> ; Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría<sup>2</sup> ; Lisseth Maribel Quinatoa Lema<sup>3</sup>; Alice Ibeth Garzón Montaguano<sup>4</sup>

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2333>

DOI: <https://doi.org/10.31243/bcoyu.41.2024.2333>

Fecha de recepción: 29 de mayo de 2023

Fecha de aceptación: 26 de enero de 2024

#### Resumen

En la economía mundial las empresas familiares están reconocidas como un pilar fundamental, contribuyen a la generación de empleo y fortalecen las economías locales. El objetivo del estudio es identificar los componentes principales que afectan a dichas empresas en su transición generacional para la extracción de los factores que influyen en la sucesión y su impacto en estas organizaciones. La información fue obtenida de fuentes confiables como la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SCVS), el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE). Para agrupar y clasificar los principales factores correlacionados más importantes, se realizó un análisis de componentes principales. Posterior a ello, se empleó el software SPSS para evaluar la confiabilidad y la interconexión de los datos. La fiabilidad del modelo se determinó mediante pruebas estadísticas: medida de adecuación KMO y la esfericidad de Barlett. Los resultados confirman que la transición generacional debe ser un proceso planificado y efectivo, con comunicación clara, liderazgo, proyección, compromiso de relaciones sólidas y adaptabilidad. Se concluye que para garantizar la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las empresas familiares debe planificar la sucesión con la debida anticipación, considerando la gestión de la continuidad empresarial, psicología conductual, talento humano efectivo, planificación estratégica empresarial, gestión del cambio y sucesión y sostenibilidad familiar.

**Palabras clave:** empresas familiares, transición generacional, factores, desafío.

#### Abstract

In the global economy, family businesses are recognized as a fundamental pillar, contributing to the generation of employment and strengthening local economies. The objective of the study is to identify the main components that affect these companies in their generational transition and to determine the factors that influence succession and its impact on these organizations. The information was obtained from reliable sources such as the Superintendency of Securities and Insurance Companies (SCVS), the Internal Revenue Service (SRI) and the Company and Establishment Directory (DIEE). In order to group and classify the most important correlated factors, a Principal Component Analysis was carried out. Subsequently, SPSS software was used to evaluate the reliability and interconnectedness of the data. The reliability of the model was determined by means of statistical tests: KMO adequacy measure and Barlett's sphericity. The results confirm that generational transition must be a planned and effective process, with clear communication, leadership, projection, commitment to strong relationships and adaptability. It is concluded that in order to guarantee the survival and long-term development of family businesses, it is essential to plan succession with due anticipation, considering business continuity management, behavioral psychology, effective human talent, strategic business planning, change management, and family succession and sustainability.

**Keywords:** family businesses, generational transition, factors, challenge.



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador. E-mail: [mf.sanchez@uta.edu.ec](mailto:mf.sanchez@uta.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3974-4325>

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador. E-mail: [hernanmquisimalin@uta.edu.ec](mailto:hernanmquisimalin@uta.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8491-8326>

<sup>3</sup> Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador. E-mail: [lquinatoa2415@uta.edu.ec](mailto:lquinatoa2415@uta.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0830-7061>

<sup>4</sup> Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador. E-mail: [agarzon0657@uta.edu.ec](mailto:agarzon0657@uta.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1285-746X>

## Introducción

Las empresas familiares son un motor fundamental para el desarrollo económico del Ecuador, pues generan el 90% de empleo y contribuyen con el 40% del Valor Agregado Bruto (VAB) (Espinoza et al., 2021). Se caracterizan por tener a miembros de la familia cercana como dueños mayoritarios del capital y en cargos directivos o ejecutivos, siendo la sucesión generacional la clave para su supervivencia a largo plazo. No obstante, la falta de un plan o protocolo familiar genera problemas en la toma de decisiones y en la estructura administrativa, afectando negativamente su desempeño y estabilidad. Sin embargo, es difícil generalizar ya que cada empresa es única y tiene sus propias circunstancias.

En Ecuador, el 85,9% de las empresas legalmente establecidas son de origen familiar, sin embargo, solo el 12% logra alcanzar la tercera generación. Freire & Gallardo (2022) indican que solo el 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación debido a conflictos de intereses y problemas económicos.

Las empresas familiares deben contar con un plan claro de sucesión y un protocolo familiar que contemple aspectos clave como la transición del mando, la gestión del patrimonio y la propiedad, la definición de funciones y responsabilidades y, la resolución de conflictos parentales. También, se debe considerar la igualdad de género y fomentar la diversidad e inclusión en el liderazgo (Radones, 2020). Así mismo, deben tener en cuenta los cambios en el entorno empresarial y las regulaciones que afectan sus operaciones, es por ello que, el apoyo de políticas y programas gubernamentales son necesarias (Avellán & Hernández, 2021; Vera & Trujillo, 2017).

En primer lugar, se presenta una definición clara y criterios precisos para identificar empresas familiares en el Ecuador. En segundo lugar, se analizan las características, desafíos y oportunidades que estas organizaciones enfrentan dentro de la economía del país. En tercer lugar, se ofrecen recomendaciones de políticas destinadas a fomentar el crecimiento y desarrollo de dichas empresas en diversos sectores económicos. Finalmente, se resaltan las posibles áreas de investigación futura en relación con la dinámica de las empresas familiares, con el fin de que se den a conocer las iniciativas gubernamentales y empresariales.

Al respecto, existen posibles áreas de investigación futura que mejorarán aún más las prácticas empresariales en el país. Por lo tanto, se sugiere la realización de investigaciones adicionales sobre la dinámica de estas empresas, tales como el análisis de sus estrategias de sucesión y la evaluación de su impacto en la economía nacional.

## Revisión de Literatura Empresas familiares

Las empresas familiares son organizaciones comerciales que se distinguen por ser dominio y estar gestionadas por miembros de una misma familia, están orientadas a la

transferencia generacional y la continuidad de la organización a largo plazo, y se caracterizan por fomentar un fuerte sentido de pertenencia y compromiso por la organización (Acosta et al., 2019). Además, para definir a una empresa familiar se utilizan cuatro criterios: la propiedad, la administración, la participación y la transmisión (Jaimes y Albornoz, 2021).

En este contexto, tienen una estructura y tradiciones únicas en las que la propiedad se divide entre los miembros de la familia y el fundador tiene el control de la dirección empresarial (Sánchez et al., 2017). Los valores familiares, como la ética, el respeto por la tradición y el cuidado de los empleados, mantienen la cultura y promueven estrategias empresariales.

## Importancia de la planificación en la transición generacional efectiva en empresas familiares

La planificación es esencial para una transición exitosa en empresas familiares, se sugiere comenzar con diez años de anticipación, y debe involucrar a todos los miembros de la familia, los accionistas y colaboradores clave. La falta de planificación causa conflictos, problemas financieros y pérdida de valor. Ayuda a preparar a los sucesores, establecer roles y responsabilidades, identificar fortalezas y debilidades, evaluar el negocio y mitigar riesgos (González, 2021; Carballo y Castellano, 2023).

A continuación, se detallan algunas de las razones por las cuales la planificación es importante en la transición generacional de empresas familiares según Martínez (2022):

1. Preparación de la próxima generación: una planificación efectiva ayuda a preparar a la próxima generación para asumir un papel de liderazgo en la empresa. Esto incluye proporcionarles capacitación, desarrollo de habilidades y experiencia.
2. Identificación de líderes: la planificación permite identificar a los líderes dentro de la familia que puedan asumir roles directivos en la empresa.
3. Gestión de la transición: la planificación ayuda a gestionar la transición, estableciendo plazos para la transición y ejecutar planes de contingencia.
4. Reducción de la incertidumbre: la planificación reduce la incertidumbre en la familia, al asignar roles y responsabilidades.
5. Protección de los activos de la familia: la planificación ayuda a proteger los activos de la familia, incluida la empresa, de los riesgos y desafíos potenciales.

## Sucesión empresarial

La sucesión empresarial se refiere a la transferencia de poder y capital entre el propietario actual y su sucesor, un proceso que enfrenta desafíos específicos en la transición generacional (Palafox et al., 2019). Según Pruthi y Tasavori (2022), este órgano informal proporciona un espacio propicio para discutir asuntos y preocupaciones relacionados con la empresa. Además de su función deliberativa, el consejo de familia también transmite los

valores familiares y prepara a los futuros sucesores. Al hacerlo, contribuye significativamente a garantizar la continuidad operativa y el éxito a largo plazo del negocio.

### La influencia de factores familiares en la transición generacional

Los factores familiares como la calidad de sus relaciones, principios y patrones de crianza y el apoyo mutuo influyen en la transición generacional. Por lo tanto, las familias empresarias deben comprender la importancia de estos elementos y establecer una comunicación abierta y efectiva para facilitar la transición. Los autores Aguas y Moncayo, (2017); Jaimes y Albornoz, (2021); Gomes et al. (2021); Barrios et al. (2022), coinciden que fomentar el soporte recíproco y la celebración de logros dentro de la familia, ayudará a los hijos a sentirse más seguros, motivados y confiados en su capacidad para mantener y transmitir los valores y tradiciones.

### Problemáticas en la transición generacional

La gestión de empresas familiares implica tres desafíos significativos en la interacción de los sistemas de familia, organización y propiedad. A continuación, se presenta la siguiente tabla de problemáticas en la transición generacional.

Tabla 1. Problemáticas

Ámbito familiar	Ámbito empresarial	Ámbito patrimonial
1. Limitada formalidad	1. Inexistencia del cargo de "hijos de socios"	1. La unificación de familia y empresa sin separar activos
2. Discriminación de género	2. Contratación de familiares en lugar de la elección basada en habilidades y competencias	2. El nepotismo es un factor que promueve un desequilibrio administrativo y financiero en empresas familiares
3. Resistencia al poder	3. La creencia de que los éxitos y estrategias del pasado aseguran los éxitos futuros	3. El abuso de poder
4. Diferencias en la educación	4. Ausencia de un protocolo familiar empresarial	4. La comparación con el predecesor limita la capacidad del sucesor para desarrollar competencias y habilidades directivas
5. Conflictos de interés y desconfianza entre sucesores		
6. Problemas de planificación y comunicación		
7. La limitación de las aspiraciones personales por parte de familiares		
8. La participación de parientes políticos		
9. La confusión entre roles propietarios y gestores		
10. Necesidad de adaptar la cultura a nuevos escenarios		

**Fuente:** elaboración propia a partir de Icaza y Yance (2015); Ortiz et al. (2019); Acosta et al. (2019); Gomes et al. (2021); Marcelino (2022); Sathe et al. (2022); Aguilar (2023)

### Estrategias para una gestión efectiva del cambio generacional en empresas familiares

Uno de los desafíos más destacados en la transición generacional de empresas familiares radica en la percepción por parte de los fundadores de que los herederos carecen de la preparación necesaria para liderar la empresa (L. Herrera, 2021; Samara, 2021). Para abordar efectivamente este reto, diversos autores como Kischener et al. (2015), y Marcelino et al. (2022), proponen enfoques que engloban desde el suministro de asesoramiento profesional, la consideración de aspectos legales y financieros, hasta el establecimiento de estrategias de

comunicación, formación y guía para los herederos, la gestión apropiada de disputas y la provisión de una sólida formación administrativa para los sucesores. La implementación conjunta de estas medidas emerge como un camino significativo para lograr transiciones generacionales exitosas y sostenibles en las empresas familiares.

### Metodología

El presente estudio adquiere un alcance de naturaleza explicativa, con el propósito de identificar los componentes principales que afectan a las empresas familiares durante su proceso de transición generacional (De Massis y Kammerlander, 2020; Gie Yong y Pearce, 2013).

En la primera fase de la investigación, se establecieron tres objetivos principales: a) identificar los desafíos comunes enfrentados por empresas familiares, b) analizar las estrategias de transición generacional y c) evaluar cómo se correlacionan los factores identificados y el impacto en la continuidad. Para recopilar información relevante, se consultaron diversas fuentes académicas como Redalyc, Scielo, ScienceDirect, Latindex y Google Académico, utilizando términos clave. Se seleccionaron documentos científicos y se organizaron siguiendo un orden temático. Luego, se aplicaron criterios para seleccionar los más relevantes y se llevó a cabo un proceso de análisis y selección de factores claves.

En pos de identificar los factores fundamentales relacionados con el tema en cuestión, se desarrolló un cuestionario estándar para identificar los factores clave relacionados con el tema tratado. Este cuestionario se basó en una escala de Likert de 5 puntos (-2, -1, 0, 1, 2) y se distribuyó a través de la plataforma Google a 641 representantes de empresas familiares. Los encuestados fueron seleccionados mediante un método de muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que son los principales responsables de sus organizaciones y poseen amplia experiencia en el área de estudio (Palit et al., 2022).

La segunda fase se desarrolló mediante la recolección de información cuantitativa de carácter descriptiva, de estudios provenientes de varios repositorios oficiales nacionales, recopilada durante el periodo 2018-2022, lo que garantiza la fiabilidad de los datos para su posterior análisis. Entre las fuentes utilizadas se encuentra la (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018), (Servicio de Rentas Internas, 2018), (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2018). Además, se procedió a agrupar y clasificar los factores primordiales correlacionados a través de un análisis de componentes principales.

### Muestra

La población de las empresas familiares del Ecuador según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros hasta abril de 2018 fue de 58.900. A continuación, se expone en la siguiente tabla los principales datos descriptivos:

**Tabla 2. Tipo de empresa**

Tipo	Número de empresas
Familiar	58.900
No familiar	9.636
<b>Total</b>	<b>68.536</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2022) y de Espinoza et al. (2021)

**Tabla 3. Provincias**

Provincias	Número de empresas
Guayas	25.979
Pichincha	18.639
Manabí	2.640
Azuay	2.536
El Oro	1.742
Tungurahua	1.909
Zamora Chinchipe	1.364
Otras provincias	4.091
<b>Total</b>	<b>58.900</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2022) y de Espinoza et al. (2021)

**Tabla 4. Género**

Género	Número
Hombre	38.344
Mujer	20.556
<b>Total</b>	<b>58.900</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2022) y de Espinoza et al. (2021)

Para este estudio se utilizó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando empresas familiares de diferentes sectores económicos en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay, El Oro, Tungurahua, Zamora Chinchipe y demás provincias del país. Se eligieron organizaciones por proximidad y accesibilidad, considerando criterios como tipo de empresa, geografía y género del gerente (Rodas y Santillán, 2019). La muestra fue de 641 representantes de negocios ubicados en las principales provincias seleccionadas. Esto permitió analizar el grado de importancia de los factores que inciden en el proceso de sucesión generacional y obtener información específica.

### Técnica de recolección de datos

El objetivo de esta investigación es identificar los componentes principales que afectan la transición generacional en las empresas y determinar los factores que influyen en la sucesión y su impacto en estas organizaciones. Para ello, se diseñó una encuesta estructurada con 16 ítems, agrupados en 6 dimensiones: a) gestión de la continuidad empresarial, b) psicología conductual, c) talento humano efectivo, d) planificación estratégica empresarial, e) gestión del cambio y sucesión, y f) sostenibilidad empresarial. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos para medir la importancia de cada ítem, desde “-2” (Nada importante) hasta “2” (Muy importante) (Groenland & Léo, 2020). Se aplicó el Coeficiente del Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento, que debe ser mayor a 0,70. Se usó el programa estadístico SPSS para realizar el cálculo con las respuestas de los ítems mencionados (Gie Yong & Pearce, 2013).

### Modelo Análisis de Componentes Principales (ACP) para la interpretación del conjunto de datos

En este estudio, se aplicó el Análisis de Componentes Principales (ACP) con el software SPSS para evaluar la confiabilidad y la interconexión de los datos. Se usaron dos pruebas estadísticas: la medida de adecuación KMO y la esfericidad de Barlett, para determinar si las respuestas están correlacionadas. Los datos se obtuvieron mediante una técnica de muestreo estadístico en el año 2022, con la participación de 641 empresas representadas por sus líderes empresariales. El indicador Alfa de Cronbach del ACP fue de 0,802, lo que indica una alta confiabilidad, es decir, las variables están correlacionadas y que el ACP es apropiado para analizar la estructura subyacente de los datos. Se seleccionaron 16 factores y se agruparon en 6 dimensiones según las técnicas estadísticas empleadas.

Para identificar los factores relacionados con el cambio generacional y la transición efectiva se siguieron los siguientes pasos: a) se seleccionaron variables como la formación académica y la experiencia laboral previa de los miembros de la familia, b) se realizó un análisis de correlación para determinar la relación entre las variables, c) se ejecutó el análisis de componentes principales para seleccionar aquellos componentes que explican una cantidad significativa de la varianza total, d) se interpretaron los resultados. Luego de realizar el análisis de componentes principales, se examinaron las cargas factoriales de las variables seleccionadas para cada componente. Las variables que mostraron alta carga factorial en un componente fueron agrupadas, indicando una fuerte relación entre ellas.

### Resultados

A continuación, se resumen los principales datos descriptivos que se consideraron en el estudio:

**Tabla 5. Clasificación de empresas familiares y no familiares por su tamaño**

Tamaño empresa	Empresas familiares		Empresas no familiares		Total	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Grande	2.620	68,6%	1.200	31,4%	3.820	100%
Mediana	7.803	83,6%	1.531	16,4%	9.334	100%
Pequeña	19.729	85,3%	3.402	14,7%	23.131	100%
Microempresa	28.748	89,1%	3.503	10,9%	32.251	100%
<b>Total</b>	<b>58.900</b>	<b>85,9%</b>	<b>9.636</b>	<b>14,1%</b>	<b>68.536</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2018) corte 2018 y, Camino y Bermudez (2018)

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador ha identificado un total de 58.900 empresas que son propiedad familiar, mientras que solo 9.636 corresponden a instituciones no familiares. Se categoriza las empresas familiares de la siguiente manera: 2.620 son grandes, 7.803 son medianas, 19.729 son pequeñas y 28.748 son microempresas.

**Tabla 6. Empresas familiares por provincias**

Provincia	Empresa familiar		Empresa no familiar		Total	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Guayas	25.979	89,7%	2.983	10,3%	28.962	100%
Pichincha	18.639	86,7%	2.866	13,3%	21.505	100%
Manabí	2.640	87,8%	368	12,2%	3.008	100%
Azuay	2.536	80,2%	628	19,8%	3.164	100%
El Oro	1.742	85,1%	306	14,9%	2.048	100%
Tungurahua	1.909	75,5%	621	24,5%	2.530	100%
Zamora	1.364	76,7%	414	23,3%	1.778	100%
Chinchipec	4.091	73,8%	1.450	26,2%	5.541	100%
Otras	4.091	73,8%	1.450	26,2%	5.541	100%
<b>Total</b>	<b>58.900</b>	<b>85,9%</b>	<b>9.636</b>	<b>14,1%</b>	<b>68.536</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2022) corte 2018 y, Camino y Bermudez (2018)

De acuerdo con los datos anteriores, las provincias con el mayor número de empresas familiares son Guayas y Pichincha, con aproximadamente el 75% del total. Esto se debe a que estas provincias tienen una mayor presencia de negocios en el sector comercial e industrias manufactureras.

**Tabla 7. Año promedio en el que se fundó la empresa**

Periodos	Cantidad	Porcentaje
Menor a 1933	2	0,3%
1933 a 1959	16	2,5%
1960 a 1979	42	6,6%
1980 a 1999	187	29,2%
2000 a 2019	394	61,5%
<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

El estudio revela que el 61,5% de estas empresas surgieron entre el año 2000 y 2019, mientras que el 29,2% se originaron entre 1980 y 1999, el 6,6% entre 1960 y 1979, lo que demuestra la importancia y el éxito de este modelo de negocio en diferentes momentos y situaciones.

**Tabla 8. Tiempo del administrador**

Tiempo	Cantidad	Frecuencia
Menos de un año	7	1,1%
1 a 5 años	166	25,9%
6 a 10 años	188	29,3%
11 a 15 años	118	18,4%
16 a 20 años	75	11,7%
Más de 20 años	80	12,5%
No contestaron	7	1,0%
<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

Según los datos proporcionados, el 29,3% de los administradores ha ocupado su puesto por un período de 6 a 10 años. Por otro lado, el 25,9% tiene una experiencia en este cargo menor a 5 años. Cabe destacar que solo el 1,1% de los administradores tienen una antigüedad menor a un año en su cargo.

**Tabla 9. Generación que es propietaria y que dirige la empresa**

Generación	Generación propietaria		Generación que la dirige	
	Cantidad	Frecuencia	Cantidad	Frecuencia
Primera generación	556	86,7%	519	81,0%
Segunda generación	70	10,9%	106	16,5%
Tercera generación	11	1,7%	13	2,1%
Cuarta generación	4	0,7%	3	0,4%
<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

En las empresas familiares, la propiedad se concentra mayormente en la primera generación, pero disminuye en las siguientes. Esto significa que la responsabilidad de liderar la empresa recae en gran medida en la primera

generación, representando el 81,0% de los casos analizados.

**Tabla 10. Formación académica**

Nivel de educación	Cantidad	Frecuencia
Primaria	5	0,80%
Secundaria	98	15,30%
Tercer nivel	332	51,70%
Cuarto nivel	206	32,20%
<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

La mayoría de los miembros de empresas familiares tienen una formación académica sólida, según la tabla presentada, con un 51,8% y un 32,2% de ellos con formación de tercer y cuarto nivel, respectivamente. Esto indica que los líderes empresariales han invertido en su educación y han buscado especialización en el campo para asegurar el éxito de sus empresas.

**Tabla 11. Género del administrador por ciudad**

Género CEO	Guayaquil	Quito	Cuenca	Portoviejo	Machala	Ambato	Zamora	Otras provincias	Total
Hombre	64,0%	65,7%	66,7%	50,0%	66,7%	84,6%	82,3%	75,0%	78,8%
Mujer	36,0%	34,3%	33,3%	50,0%	33,3%	15,4%	17,7%	25,0%	34,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>							

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

Los datos muestran que el género predominante en la dirección de empresas familiares es masculino, con el 78,8%. Por otro lado, la participación de mujeres en la dirección de este tipo de empresas es del 34,9%. En Portoviejo, el 50% de los roles de CEO son ocupados por mujeres, mientras que, en Ambato, el 84,6% son ocupados por hombres.

**Tabla 12. Existencia del protocolo familiar y el plan de sucesión en la empresa**

Opciones	Existencia de protocolo familiar		Existencia de un plan de sucesión	
	Cantidad	Frecuencia	Cantidad	Frecuencia
No	350	54,6%	545	85,0%
Si	83	12,9%	60	9,4%
No, está en proceso de elaboración	52	8,2%	34	5,3%
No contestaron	156	24,3%	2	0,3%
<b>Total</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

El estudio revela que el 54,6% de las empresas familiares no cuentan con un protocolo familiar debido a que lo consideran innecesario. Mientras que solo el 12,9% de estas empresas han elaborado este documento. Por su parte, el 85,0% de este tipo de empresa indica que no cuenta con un plan de sucesión y solo el 9,4% afirma tenerlo.

**Tabla 13. Principales desafíos para las empresas familiares**

Desafíos	Consideran que si es un desafío		Consideran que no es un desafío	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Crecimiento de la empresa	331	51,6%	310	48,4%
Innovación	287	44,8%	354	55,2%
Situación económica	251	39,2%	390	60,8%
Subsistencia de la empresa	120	18,7%	521	81,3%
Profesionalización de los administradores	105	16,4%	536	83,6%
Sucesión	94	14,7%	547	85,3%
Internalización	81	12,6%	560	87,4%
Organizar el gobierno corporativo	62	9,7%	579	90,3%
Institucionalización	45	7,0%	596	93,0%
No contestaron	3	0,5%	0	0,0%

**Fuente:** elaboración propia a partir de Espinoza et al. (2021)

Los datos muestran que el mayor desafío que enfrentan las empresas familiares es el crecimiento de la organización, con un 51,6%, seguido de la innovación, con un 44,8%. Mientras que la sucesión generacional es considerada como un desafío menos relevante por este tipo de empresas, con sólo el 14,7% del total de la muestra.

### **Identificación de los factores clave usando ACP**

#### **Gestión de la continuidad empresarial**

Los resultados revelaron que el primer componente, denominado "Gestión de la continuidad empresarial" se refiere al conjunto de acciones y decisiones que se toman para asegurar la supervivencia y el desarrollo de la organización familiar a lo largo del tiempo, frente a los cambios internos y externos que puedan afectarla, se compone de cuatro variables. En primer lugar, el capital de la empresa (CEM) fue identificado por los encuestados como uno de los principales motivadores para llevar a cabo un cambio generacional. En segundo lugar, la experiencia (EXP) dentro de la empresa fue considerada como la segunda variable más importante. Por otro lado, la variable de temor a la muerte (MUE) del líder empresarial y/o de la familia también fue destacada. Finalmente, la importancia de la preparación para el plan de sucesión (PPL) se consideró como un factor clave (Andrade, 2002).

#### **Psicología conductual**

El segundo componente de este estudio se enfoca en la transición generacional en empresas familiares desde una perspectiva de "psicología conductual". Esta transmisión de liderazgo de una generación a otra es una situación difícil y complicada de acuerdo con la percepción familiar, lo que implica un cambio en la estructura y dinámica de la empresa, así como la transferencia de poder y control. Para abordar la situación, este enfoque permite identificar: a) patrones de comportamiento, b) diseñar incentivos y recompensas, c) comprender los motivos y necesidades de cada generación, d) establecer expectativas claras y, e) fomentar la colaboración y el diálogo (Palafox et al., 2019).

Este segundo componente se conforma de cuatro variables principales. En primer lugar, se encuentra la variable de comunicación efectiva (CEF), la cual es esencial para garantizar que todas las partes involucradas comprendan el proceso de transición, la importancia de transmitir conocimientos sobre la cultura y las expectativas relacionadas con el cambio generacional.

En segundo lugar, la variable del legado (LEG) mantiene la identidad y trayectoria histórica de la empresa. La forma en que es percibida por la familia y los empleados, así como la manera en que se preserva su esencia, son factores clave para la continuidad del negocio.

En tercer lugar, los valores (VAL) forman parte de la cultura empresarial y aseguran que la organización familiar siga siendo fiel a sus raíces, costumbres y tradiciones (Itzhak y Ilse, 2022). Por último, la relación con los no miembros (RNM) es otro factor clave a considerar. Esto implica la posibilidad de contratar líderes no familiares con habilidades y experiencia relevantes, la creación de un consejo asesor compuesto por personas externas a la

familia que brinden orientación y asesoramiento sobre la transición generacional. Esto permitirá alinearse a los objetivos y planes de la empresa.

#### **Talento humano efectivo**

El tercer componente permite la continuidad y el éxito a largo plazo, para la adaptabilidad y resistencia al cambio, a través del tiempo para la selección de líderes empresariales familiares. Este, se enfoca en dos factores clave. En primera instancia, la formación profesional (FPR), que garantiza que los miembros de la familia que dirigen la empresa tengan las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios del mercado y tomar decisiones estratégicas. En segundo lugar, la creación de empleo (CRE) mantiene la estabilidad y el crecimiento continuo, y contribuir al desarrollo económico empresarial.

#### **Planificación estratégica empresarial**

El cuarto componente considera objetivos a corto y largo plazo, líderes empresariales familiares capacitados, procesos de toma de decisiones claros y transparentes, resolución de conflictos, innovación y crecimiento.

En este cuarto componente, se encuentra la internacionalización (INT), que se refiere a la capacidad de la empresa para expandirse a nuevos mercados y aprovechar oportunidades globales.

Mientras que, el desarrollo empresarial (DEM), se enfoca en la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Por último, el protocolo familiar (PRF), establece las reglas y acuerdos que regulan las relaciones y decisiones dentro de la familia propietaria.

#### **Gestión del cambio y sucesión**

En el quinto componente "gestión del cambio y sucesión" se refiere a la identificación y evaluación de candidatos potenciales para liderar la empresa en el futuro, la preparación y formación; la elaboración de un plan de sucesión y la comunicación clara y efectiva con los miembros de la familia son relevantes.

Este componente se divide en primer lugar los miembros familiares (RMF), como variable, la familia no solo es propietaria sino también gestiona y opera el negocio con otras personas. Sin embargo, el miedo a la pérdida del líder familiar (MID) afecta negativamente la transición del liderazgo. Los miembros de la familia sienten temor al descontrol o a la disminución de su estatus dentro de la empresa.

#### **Sostenibilidad familiar**

La sostenibilidad familiar en la empresa consiste en mantener la cohesión, valores y cultura de la familia empresarial a largo plazo, a través de objetivos compartidos, mecanismos transparentes de comunicación y toma de decisiones, y una planificación estratégica de sucesión. Perdurar la identidad y cultura, garantizan la continuidad y la lealtad de empleados y clientes.

En cuanto a los principales resultados obtenidos, se presentan las tablas con sus análisis correspondientes:

El KMO obtenido es 0,751 y el nivel de significancia de 0,005, confirma la idoneidad del modelo para la extracción de factores. Al analizar la tabla 11, enfocada en las comunalidades, se nota que el 95% de la variabilidad media se explica mediante los componentes principales, dejando un 5% de variabilidad sin abordar.

**Tabla 14. Comunalidades**

Factores	Inicial	Extracción
FPR	1,000	,936
SOS	1,000	,908
LEG	1,000	1,000
CEM	1,000	1,000
CRE	1,000	,993
EXP	1,000	,978
INT	1,000	,941
DEM	1,000	,871
MID	1,000	1,000
MUE	1,000	,918
VAL	1,000	,965
RMF	1,000	,979
RNM	1,000	,901
PPL	1,000	1,000
PRF	1,000	,999

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos

Adicionalmente, la tabla 12 presenta el análisis de varianza, el cual explica un 96,142% a través de seis componentes principales. En este dato obtenido de la variabilidad se observa la robustez del modelo y la pertinencia de las conclusiones extraídas posteriormente.

**Tabla 15. Varianza total explicada**

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores Iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,150	25,937	25,937	4,150	25,937	25,937	3,383	21,146	21,146
2	3,477	21,734	47,672	3,477	21,734	47,672	3,132	19,572	40,718
3	2,759	17,244	64,915	2,759	17,244	64,915	2,637	16,479	57,197
4	2,433	15,203	80,118	2,433	15,203	80,118	2,449	15,307	72,504
5	1,489	9,306	89,424	1,489	9,306	89,424	2,153	13,455	85,959
6	1,075	6,718	96,142	1,075	6,718	96,142	1,629	10,183	96,142
7	,617	3,858	100,000						
8	6,111E-16	3,819E-15	100,000						
9	3,779E-16	2,362E-15	100,000						
10	2,523E-16	1,577E-15	100,000						
11	1,798E-16	1,124E-15	100,000						
12	-2,813E-17	-1,758E-16	100,000						
13	-2,187E-16	-1,367E-15	100,000						
14	-3,065E-16	-1,915E-15	100,000						
15	-6,567E-16	-4,104E-15	100,000						
16	-7,077E-16	-4,423E-15	100,000						

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos

Las siguientes tablas 13 y 14 respectivamente representan los resultados de clasificación de los factores.

**Tabla 16. Matriz de componentes rotados**

N	Variables	Comp 1	Comp 2	Comp 3	Comp 4	Comp 5	Comp 6	Media	Desviación standard
1	CEM	,906						1,815	,046
2	EXP	,863						1,133	,725
3	MUE	,827						1,353	,108
4	PPL	,659						1,751	,047
5	CEF		,958					1,84	,044
6	LEG		,875					1,516	,112
7	VAL		,728					,884	,044
8	RNM		,637					1,306	,084
9	FPR			,876				1,244	,276
10	CRE			,845				0,815	,049
11	INT				,891			1,422	,065
12	DEM				,13			1,693	,065
13	PRF				,745			1,593	,027
14	RMF					,948		1,800	,081
15	MID					,63		1,208	,117
16	SOS						,846	1,429	,213

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos

**Tabla 17. Componentes y variables del ACP**

Componentes extraídos de ACP	Variables seleccionadas del ACP	Codificación
Gestión de la continuidad empresarial	Capital de la empresa	CEM
	Experiencia	EXP
	Muerte	MUE
	Preparación para el plan de sucesión	PPL
	Comunicación efectiva	CEF
Psicología conductual	Legado	LEG
	Valores	VAL
	Relación con los no miembros	RNM
Talento humano efectivo	Formación profesional	FPR
	Creación de empleo	CRE
	Internacionalización	INT
Planificación estratégica empresarial	Desarrollo empresarial	DEM
	Protocolo familiar	PRF
	Relación entre los miembros familiares	RMF
Gestión del cambio y sucesión	Miedo a pérdida del líder familiar	MID
	Sostenibilidad familiar	SOS

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos

### Conclusiones

Estadísticamente, la sucesión en las empresas familiares, solo en un 15% logran llegar a la tercera generación debido a elementos internos que dificultan el proceso de sucesión generacional.

Estos factores incluyen la falta de un plan de transición y de un protocolo familiar, liderazgo limitado, un enfoque inadecuado de aprendizaje, nepotismo y una preparación académica y experiencia limitada del sucesor, lo que compromete el futuro de la empresa.

Las empresas familiares deben abordar la sucesión con cautela para asegurar su continuidad a largo plazo, menos del 50% sobrevive en la segunda generación debido a la limitada preparación. Este estudio muestra que la mayoría de estas empresas analizadas se encuentran en su primera generación, siendo gestionadas por uno o dos miembros de la familia en las provincias analizadas.

Una transición generacional efectiva en empresas familiares requiere una planificación y estructuración cuidadosas del proceso de sucesión. Tener conocimiento de la cultura y los valores adquiridos a través de la experiencia laboral previa, será de gran ayuda.

En la selección de sucesores en empresas familiares, se debe promover la igualdad de oportunidades y diversidad en los roles de liderazgo, mediante la elaboración de protocolos escritos y la participación de mujeres en la Asamblea y el Consejo Familiar. La preferencia de género ocasiona conflictos y pone en peligro la estabilidad de la empresa. Por lo tanto, se debe adoptar un enfoque proactivo en la planificación de la sucesión para asegurar la continuidad.

En Ecuador, las organizaciones familiares, de acuerdo con la información que reporta la Superintendencia de Compañías en los últimos 5 años, constituyen el 91% de todas las empresas formales del sector privado y aportan alrededor del 40% del Valor Agregado Bruto (VAB), además

de emplear un promedio del 90% de la fuerza laboral. Sin embargo, enfrentan desafíos únicos debido a su tamaño y recursos, dificultan su capacidad para competir con empresas no familiares más grandes.

La forma en que se estructura el patrimonio de una familia afecta la manera en que se gobierna una empresa. En Ecuador, las empresas familiares suelen tener una propiedad concentrada y un alto grado de participación familiar, esto genera una toma de decisiones centralizada y en la presencia de valores culturales fuertes. Sin embargo, también presentan desafíos en cuanto a la planificación de la sucesión y su transferencia.

El uso exclusivo de métodos cuantitativos en la recolección de datos limita la comprensión completa de los procesos de toma de decisiones en la sucesión de CEO en empresas familiares. Por lo tanto, los análisis cualitativos de casos son importantes para proporcionar información detallada sobre factores difíciles de capturar con datos numéricos, como relaciones interpersonales, emociones y valores; además, estos enfoques ayudan a identificar elementos culturales y contextuales únicos y brindan recomendaciones personalizadas para mejorar las transiciones de liderazgo. El estudio realizado tiene limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra y el método de recopilación de datos a través de encuestas, pudiendo afectar la generalización y confiabilidad de los resultados.

La sucesión en las empresas familiares está relacionada con la muerte del fundador, lo cual, es un tema difícil de abordar debido a que es un factor sensible para sus miembros. Uno de los desafíos en la transición empresarial es elegir el momento adecuado para prepararla, el sucesor tiene dificultades para transmitir sus conocimientos y se resiste al cambio generacional al considerar la empresa como parte de sí mismo y temer su obsolescencia.

En las empresas familiares, el exceso de confianza genera informalidad. Esto, junto con la ausencia de metas claras y su monitoreo, la pérdida de visión del negocio y las diferentes proyecciones del futuro, llevan a rupturas y quiebres en las relaciones. Por esta razón, la gestión de la continuidad empresarial busca garantizar la supervivencia y el desarrollo a largo plazo. Para lograrlo, se enfoca en cuatro variables clave: el capital de la empresa, la experiencia, el temor a la muerte y la preparación para el plan de sucesión.

Para abordar la transición generacional y la formación de empleo, la psicología conductual y el talento humano son útiles. Al mismo tiempo, la planificación estratégica se enfoca en objetivos, líderes capacitados y procesos transparentes. La sostenibilidad familiar se logra mediante un proceso efectivo de sucesión y la cohesión de valores y cultura de la familia empresarial.

El Estado, los dueños de negocios y los inversores se beneficiarán de los resultados de la investigación, mientras que los investigadores, los utilizarán como punto de partida para futuros estudios y formulación de políticas públicas para estas organizaciones.

Por último, se propone como tema para futuras investigaciones el estudio de las prácticas, creencias y aspiraciones de los sucesores con relación al futuro de las empresas familiares. Este artículo ofrece una comprensión más profunda de cómo los herederos perciben su rol y responsabilidades en el proceso sucesorio y cómo influyen en la continuidad y desarrollo de la empresa familiar. Además, permitirán identificar posibles barreras o desafíos que enfrentan en su preparación para asumir roles de liderazgo en la empresa familiar.

## Agradecimiento

Los autores desean expresar sus sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica de Ambato, Dirección de Investigación y Desarrollo por el apoyo institucional al proyecto con código PFCA 16.

## Referencias

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., y Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 265–275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Aguas, J., y Moncayo, S. (2017). Factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares del municipio de Túquerres, departamento de Nariño, Colombia. *Revista UNIMAR*, 35(2), 63–75. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/1527>
- Aguilar, O. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis Económico*, 38(97), 149–161. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/Aguilar>
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375–389. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf>
- Avellán, V., y Hernández, V. (2021). Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 9(23), 1–16. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.80242>
- Barrios, A., Reyna, M., y Bucio, D. (2022). Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 94–106. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865007/html/>
- Barros, I., Morales, M., Torres, A., y Palma, J. (2022). Knowledge Integration and Organisational Performance of Data Analytics in the Family Business. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030135>

- Camino, S., y Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica, *X-Pedientes Económicos*.
- Carballo, C., y Castellano, G. (2023). La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación, *Revista Científica UISRAEL*, 10(1), 167–186.  
<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.658>
- Deferne, M., Bertschi, A., y De Groote, J. (2022). The role of trust in family business stakeholder relationships: A systematic literature review, *Journal of Family Business Strategy*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100501>
- De Massis, A., y Kammerlander, N. (2020). Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business. In *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*. Edward Elgar Publishing,  
<https://doi.org/10.4337/9781788116459>
- Directorio de Empresas y Establecimientos. (2018). *Directorio de Empresas*.  
<https://www.ecuadrencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino, S., y Portalanza, A. (2021). *Empresas familiares en Ecuador 2021*. www.uees.edu.ec
- Freire, V., y Gallardo, W. (2022). Gestión empresarial en la sucesión generacional de las empresas familiares de la zona 3, *Visionario Digital*, 6(2), 23–38.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2111>
- García, R., y Lucero, M. (2023). Modelos de gobernanza y continuidad en la empresa familiar, *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de La Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 10(19), 9–25.  
<https://doi.org/10.54753/suracademia.v10i19.1605>
- Gie, A., y Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94.  
<https://sites.ualberta.ca/~lgray/uploads/7/3/6/2/7362679/exploratoryfactoranalysis.pdf>
- Gomes, G., Da Silva, V., Da Encarnação, C., y Ratten, V. (2021). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil, *International Journal of Management Education*, 19(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>
- González, C. (2021). Planned generational succession (Pgs): A qualitative approach for small family automotive service businesses in ciudad Juárez, chihuahua, *Innovar*, 31(81), 61–74.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- Groenland, E., y Léo, D. (2020). *Qualitative Methodologies and Data Collection Method*. www.worldscientific.com
- Herrera, L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares, *Revista de Mediación*, 14(1), 1–9.  
<https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-empresarial-y-la-sucesion-generacional-en-empresas-familiares/>
- Icaza, D. y Yance, C. (2015). Planes de sucesión y continuidad de las empresas familiares del Cantón Milagro, *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 208.  
[https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/1\\_1\\_21\\_1\\_ART.pdf](https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/1_1_21_1_ART.pdf)
- Itzhak, D. y Ilse, M. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores, *Innovar*, 32(84), 97–110.  
<https://doi.org/10.15446/innovar>
- Jaimes, G., y Albornoz, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares, *Pensamiento y Gestión*, 50, 69–99.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762021000100069](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000100069)
- Kischener, M., Kiyota, N., y Perondi, M. (2015). Sucessão geracional na agricultura familiar: lições apreendidas em duas comunidades rurais, *Mundo Agrario*, 16(33).  
[http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ARhttp://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv16n33a07](http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ARhttp://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv16n33a07)
- Luan, C., Chen, Y., Huang, H., y Wang, K. (2018). CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective, *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130–136.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.03.003>
- Mancilla, A., Arreguín, N., Jesús, J., Morales, B., y Daniel, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila, *Mercados y Negocios*, 40, 63–77.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Marcelino, M., Torres, A., Novoa, J., y Camacho, A. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso, *Nova Scientia*, 14(28), 1–20.  
<https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- Martínez, L. (2022). Dinámica de trabajo de las empresas familiares de la ciudad de Pilar, periodo 2022, *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4649–4668.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3772](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3772)
- Meléndez, G. (2020). Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family businesses, *Forum Empresarial*, 25(1), 83–98.  
<https://www.redalyc.org/>
- Morozova, A., y Rebbah, R. (2023). Principal component analysis as a tool to extract Sq variation from the geomagnetic field observations: Conditions of applicability, *MethodsX*, 10.  
<https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.101999>
- Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., y Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante, *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 161–174.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322012>
- Palafox, M., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: El caso de una empresa familiar mexicana, *Visión Futuro*, 16, 73–89.  
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/html/>
- Palit, T., Bari, A., y Karmaker, C. (2022). An integrated Principal Component Analysis and Interpretive Structural Modeling approach for electric vehicle adoption decisions in sustainable transportation

- systems, *Decision Analytics Journal*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100119>
- Pruthi, S., y Tasavori, M. (2022). Staying in or stepping out? Growth strategies of second-generation immigrant entrepreneurs, *International Business Review*, 31(5). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101997>
- Radones, D. (2020). Ela ou ele? Reflexões sobre as questões de gênero em empresas familiares, *Revista Administração Em Diálogo*, 22(3), 34–54. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534665024003>
- Rodas, F., y Santillán, J. (2019). Breves consideraciones sobre la Metodología de la Investigación para investigadores principiantes, *INNOVA Research Journal*, 4(3), 170–184. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.974>
- Samara, G. (2021). Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go? *Journal of Family Business Strategy*, 12(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100359>
- Sánchez, G., Danvila, I., Carrasco, A., y Sastre, M. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach, *European Journal of Family Business*, 6, 99–107. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X17300053>
- Sathe, V., Enrione, A., y Finley, D. (2022). Avoiding the Best Practices Trap in Family Business Succession, *Organizational Dynamics*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100876>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Catastros - intersri - Servicio de Rentas Internas*. <https://www.sri.gob.ec/catastros>
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., y Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions, *Heliyon*, 8(12), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2018). *Ranking- Recursos*. [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/report\\_e.html](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/report_e.html)
- Vera, J., y Trujillo, A. (2017). EMCASER: Échelle mexicaine de qualité du service dans les restaurants, *Innovar*, 27(63), 43–60. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n63.60665>
- Zhao, Y., Zeng, Y., Li, X., Yuan, K., Li, Y., Tian, L., Sun, J., y Bai, W. (2023). Modeling and application of sensory evaluation of blueberry wine based on principal component analysis, *Current Research in Food Science*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.crfs.2022.11.022>