

Estudio cualitativo sobre el enfoque de género en la empresa familiar ecuatoriana

Qualitative Study of Gender Approach in Ecuadoran Family-Owned Businesses

Ph.D. Mara Karina Cabanilla Guerra^{1*} <http://orcid.org/0000-0002-2759-6284>

¹Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), Ecuador.

*Email para la correspondencia: mcabanilla@uteg.edu.ec

RESUMEN

Objetivo: aplicar el enfoque de género, al estudio de las relaciones que se dan en la empresa familiar ecuatoriana, lo que es fundamental para entender la influencia de los patrones de dominación, principalmente en el ámbito laboral, sin dejar de lado las relaciones de clase y las mediadas por el racismo. El enfoque de género es un tema que si bien ocupa a muchos, no se ha logrado sacar a luz en temas de investigación en función de hacer mejoras en este campo.

Métodos: Enfoque metodológico cualitativo (estudio de casos), con una lógica de investigación abductiva, bajo una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. La muestra fueron ocho casos de la gran empresa familiar ecuatoriana, que representan a siete sectores de la economía. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la entrevista semiestructurada y el análisis de información secundaria.

Resultados: Los resultados permiten entender cómo surgieron las motivaciones y el compromiso por parte del sucesor(a), su asociación con la preparación para asumir el mando de la empresa y su relación con la participación del predecesor en la transmisión del conocimiento tácito, que deriva en la generación de confianza basada en la experiencia de negocios del sucesor(a).

Conclusiones: Se explicaron los efectos del género en la planificación de la sucesión. Este refleja la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor, lo cual afecta la transferencia de conocimiento, entre otros aspectos.

Palabras clave: Investigación cualitativa, enfoque de género, empresa familiar.

ABSTRACT

Objective: to implement a gender approach to the study of relationships taking place in Ecuadoran family-owned businesses, which is essential to understand the influence of domination patterns, particularly in working relationships, including class and racism-mediated relationships. Although gender approach is the concern of many, no palpable improvements have been made in this area through scientific research.

Methods: Methodological-qualitative method (case study), using abductive logic, under exploratory and descriptive research. Eight cases from the great Ecuadoran family-owned businesses, representing seven sectors of the economy, were studied. The data collection technique used was semi-structured interviews and analysis of secondary information.

Results: The outcome of this research provides understanding on the origin of motivations and commitments by successors, their training to run businesses, and their links to former leaders, as a way to acquire unwritten knowledge based on confidence seen in the successor's business expertise.

Conclusions: The effects of gender on succession planning were presented. It shows the quality of the relation between the former and the new executives, which affects transfer of knowledge and other aspects.

Key words: Qualitative research, gender approach, family-owned business.

Recibido: 02/11/2019

Aprobado: 21/12/2019

INTRODUCCIÓN

Las compañías familiares en Ecuador generan alrededor de 1.6 millones de empleos y su aporte a la economía nacional representa el 51 % del Producto Interno Bruto. De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías 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. Estos datos han sido contrastados por un estudio más avanzado realizado por Camino y Bermúdez (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.

Mediante el estudio anteriormente mencionado explica que el 63,2 % de las empresas familiares (en adelante EF) en el Ecuador poseen un indicador de poder de decisión alto; de este total, las grandes empresas familiares poseen el 69,3 % con alto nivel de involucramiento familiar, mientras que por otro lado en el caso de las microempresas esta proporción corresponde tan solo al 59,8 %. En la actualidad, a nivel global, no existe una definición única que identifique una empresa familiar, debido a los distintos criterios que emplean los autores para clasificarlas; sin embargo, hay factores que son comunes como la propiedad, la administración y la visión de la compañía. 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, Guzmán, Pombo & Trujillo, 2014).

Una de las características relacionadas con las empresas ecuatorianas es el *pool* limitado de candidatos para ser posibles sucesores.

Según Price Waterhouse Coopers (2018), la mayoría de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión que busca prepararse para la tercera generación. El plan de sucesión, separa el plan de negocios del plan de familia. Busca hacerse cargo de los objetivos de negocios y necesidades emocionales de los fundadores y

sucesores. Sin embargo, un estudio realizado por Zamora (2017), señala que pocas son las empresas familiares que logran llegar a la tercera generación de sucesores, y todo esto es debido a los problemas que se dan entre los miembros familiares.

Las empresas en Ecuador prefieren que su patrimonio familiar se mantenga dentro de la familia directa, a pesar de que pueden ejercer cargos de alta jerarquía, el 63 % de empresas familiares permite a cónyuges y/o parejas en dichos puestos. Los vínculos de consanguinidad en las familias directas son fuertes y en la eventualidad 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 aumenta y más candidatos existen, por lo cual es importante optimizar los mecanismos de administración, sucesión y protocolos familiares. Sin embargo, Price Waterhouse Coopers (2018) observa que 1 de cada 7 empresas ecuatorianas entrevistadas reconoce tener un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado.

En el caso que ocupa la investigación se centra en la influencia del género en la designación del sucesor en empresas familiares que han pasado por el relevo de una generación mínima, de la etapa del propietario fundador a sociedad de hermanos y de sociedad de hermanos a consorcio de primos, y que los potenciales sucesores(as) trabajen en la empresa familiar al momento del estudio. Para tales efectos, se asume como segunda generación o posteriores, a los hijos descendientes del fundador o fundadores, y su correspondiente descendencia, los cuales son potenciales sucesores.

El enfoque de las relaciones de género es fundamental para entender el tema de las mujeres y el trabajo, debido a que son éstas las que se han encontrado históricamente en una posición subordinada y de mayor vulnerabilidad precisamente debido a dichos patrones de dominación, principalmente en el ámbito laboral, sin dejar de lado las relaciones de clase y las mediadas por el racismo (Andrés, 2015).

Se intenta comprender el efecto del género en tres campos o momentos del proceso de sucesión: la figura de representatividad del predecesor-fundador, el desarrollo del compromiso hacia la empresa por parte del sucesor(a) y, la planificación misma del proceso de sucesión; bajo el propósito fundamental de formular proposiciones que puedan ser contrastadas en estudios cuantitativos posteriores.

DESARROLLO

Aunque el trabajo se sustenta en teorías aceptadas y reconocidas, su aplicación en el contexto de género —y más específicamente a la empresa familiar ecuatoriana— es relativamente nueva. Por lo tanto, se considera pertinente proponer un alcance de carácter exploratorio y descriptivo en donde el estudio de múltiples casos se presenta como la estrategia para centrarnos en la comprensión de las dinámicas presentes en los objetivos de investigación que permita realizar aportes al conocimiento de la problemática.

Dado que los estudios de carácter exploratorio sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, identificar tendencias, áreas, contextos y situaciones de interés, así como relaciones potenciales entre variables, al mismo tiempo que permiten establecer prioridades para investigaciones posteriores, los métodos utilizados suelen ser más flexibles y amplios (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Adicionalmente, según el mismo autor, los estudios de carácter descriptivo buscan especificar las propiedades relevantes del fenómeno estudiado, midiendo o evaluando sus diversos aspectos, dimensiones o componentes, así como vislumbrar las posibles conexiones entre los conceptos o variables.

Consecuentemente, en el presente trabajo se adopta un enfoque cualitativo, con una lógica abductiva de la investigación que —tras la revisión del estado del arte— haga una primera inmersión en el contexto del objeto de estudio, a fin de construir hipótesis o modelos preliminares con base en observaciones primarias que preparen el camino

para una recolección de datos más exhaustiva en respuesta a las preguntas de la investigación. Se utilizará como estrategia metodológica el estudio de caso y como técnicas de recolección de datos: entrevista semiestructurada y análisis de información secundaria.

De acuerdo con Martínez (2006) el enfoque cualitativo de investigación trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es, ya sea una persona, una entidad étnica, social, empresarial, o un producto determinado, aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

Así, la investigación cualitativa pretende identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones; por lo tanto, lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea relevante.

Quintana (2006) precisa que las diferencias entre los enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa se relacionan con el tipo de intencionalidad y el tipo de realidad que pretenden abordar. El enfoque cuantitativo se centra "... en la explicación y la predicción de una realidad considerada en sus aspectos más universales y vista desde una perspectiva externa (objetiva)...", mientras que el enfoque cualitativo se centra "...en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir, desde una perspectiva interna (subjetiva)..." (p. 48). Se trata de dos lógicas distintas, una que subraya el razonamiento deductivo y la contratación de hipótesis, y otra que enfatiza la observación, el razonamiento inductivo y el descubrimiento de nuevos conceptos.

En tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que la investigación cualitativa se utiliza en primer lugar para descubrir y refinar preguntas de investigación, por lo cual el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría consistente con lo observado, de allí que en la mayoría de tales indagaciones no se prueban hipótesis, sino que éstas se generan durante el proceso y

van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. El proceso de investigación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, con el propósito de “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, entonces no pretende generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias.

El enfoque cualitativo, bajo la lógica abductiva de la presente investigación, permitirá profundizar en el proceso de sucesión de la empresa familiar, a través del punto de vista de los propios predecesores-fundadores y sucesores(as), posibilitando una mejor comprensión de este y de su contexto.

De acuerdo con Pierce (1970), toda deducción es básicamente la aplicación de reglas generales a casos particulares; en la inducción, el caso es el punto de partida, y la conclusión es la regla, la que se obtiene desde la observación de un resultado; pero, si en presencia de ciertos elementos observables de un fenómeno no manifiesto en toda su dimensión, se concluye que éstos pertenecen a una clase particular de objetos, se estará en presencia de otro tipo de razonamiento, la abducción, la cual se presenta como la inferencia de un caso a partir de la regla y el resultado. Es decir, el caso inferido corresponde a una cierta regla y, en consecuencia, adoptamos esa suposición. Aunque la abducción se presenta como un argumento débil que inclina nuestro juicio hacia una cierta conclusión, también es cierto que opera como un esquema adecuado para dar cuenta de situaciones o hechos insuficientemente explicados.

En cuanto al método de estudio de caso, Yin (2013) señala su pertinencia en las ciencias sociales cuando se plantean preguntas de “cómo” y “por qué”, cuando el investigador tiene muy poco o ningún control sobre los eventos, y cuando la atención se enfoca sobre un fenómeno actual, dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Tal es la situación del presente estudio, que trata de conocer la profunda vinculación del género con el fenómeno de la sucesión y las implicaciones prácticas de la gestión de las mujeres en el ámbito de la empresa familiar ecuatoriana. La utilización de entrevistas semiestructuradas, las visitas realizadas a las instalaciones de las empresas y el análisis de información secundaria, permitieron la triangulación de fuentes de datos

para garantizar la validez interna de la investigación y la interpretación global, no necesariamente causal, de la problemática objeto de estudio.

Fases operativas de la investigación

De acuerdo con la lógica abductiva de este estudio, desde la percepción del problema hasta el ajuste final de proposiciones, la revisión de la teoría fue una constante a objeto de un desplazamiento dentro de un marco interpretativo a medida que se recolecta y organiza la información, así como para ayudar a construir la representación empírica del fenómeno.

La investigación empírica se desarrolló en dos tiempos:

Fase de campo I

La empresa familiar ecuatoriana ha sido poco estudiada por lo que no se dispone de suficiente información tanto cuantitativa como cualitativa, de modo que en esta fase el primer acercamiento al Caso 1 sirvió para: analizar la viabilidad de la propuesta preliminar, delimitar la muestra de estudio y calibrar el instrumento final de recolección de datos.

Fase de campo II

En esta fase se realizaron las entrevistas semiestructuradas a todos los nueve casos de estudio, la triangulación con la información secundaria y la confrontación con las teorías que sustentan la investigación, a objeto de construir una explicación del fenómeno, a saber, la influencia del género en los procesos de sucesión en la empresa familiar ecuatoriana.

Selección de los casos

Se realizó un estudio multicaseos con la finalidad de acercarnos a la representatividad teórica, la variedad, el equilibrio y el potencial de descubrimiento, sugeridos por Hlady (2002), e incorporando el criterio de Bulgerman (1983) sobre el número de casos mínimo situado entre seis y diez para este tipo de estudios.

Sección VI: Una recolección de datos inédita. En esta sección se desarrolla la representatividad teórica de los casos de estudio, detallando la técnica utilizada para la recolección de datos y se realiza la explicación de cómo se organizó la información obtenida por medio de códigos, categorías y redes.

El reconocimiento de la existencia de metas y objetivos propios de las empresas familiares por parte de predecesores y sucesores es clave para el abordar un estudio más amplio y ampliar los horizontes de la visión de la empresa. Sharma & Irving (2005) abordan esta visión a través del proceso de planificación estratégica, identificando la influencia de la familia en la elección de los objetivos, y sostienen que la empresa debe contemplar lo que la familia le exige para adecuar sus planes y su acción al logro de aquellos.

Representatividad teórica de los casos de estudio. La representatividad teórica implica la homogeneidad de los casos desde la perspectiva de la entidad estudiada, en este caso la empresa familiar; la variedad supone buscar muestras de casos diferentes entre sí, por ejemplo, sectores o estados de desarrollo; el equilibrio conlleva buscar muestras de casos que ofrezcan una variedad proporcionada de situaciones distintas; el potencial de descubrimiento acarrea seleccionar casos ricos en datos sobre el fenómeno estudiado, o en donde los actores involucrados permitan una investigación en profundidad; finalmente, un criterio lógico: la consideración de los objetivos de investigación (Hlady, 2002).

En tal sentido, la investigación se apoya en el análisis de predecesores y sucesores vinculados a ocho empresas familiares ecuatorianas, seleccionadas según los siguientes criterios de inclusión:

1. Las empresas debían estar en la etapa de sociedad de hermanos o consorcio de primos (criterios implicados: representatividad teórica, potencial de descubrimiento y consideración de los objetivos de investigación).
2. Las empresas deberían haber pasado mínimo por una sucesión (criterios implicados: representatividad teórica, potencial de descubrimiento y consideración de los objetivos de investigación).
3. Las empresas debían ser de diferentes sectores industriales y empresariales (criterios implicados: variedad y equilibrio).
4. Las empresas debían tener control accionario de la familia o en el caso de haber vendido parte de sus acciones debería permanecer por lo menos un miembro de la familia en las instancias de toma de decisión (criterios implicados: representatividad teórica, consideración de los objetivos de investigación).

5. Las empresas debían tener al menos uno o dos miembros de la familia trabajando en ella a tiempo completo (criterio implicado: representatividad teórica, consideración de los objetivos de investigación).

6. Las empresas debían ser de gran tamaño (criterio implicado: equilibrio).

La selección de los ocho casos partió de listados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, del Directorio de Empresas 2017 (INEC), así como de diversas fuentes que incluyen las páginas web de las empresas familiares. Para mantener la confidencialidad, la identificación de los casos de estudio fue realizada mediante códigos alfanuméricos donde las letras representan las iniciales del sector/industria a la que pertenece la empresa y los números se refieren a su antigüedad.

Se enviaron por correo electrónico unas 40 solicitudes de participación a igual cantidad de empresas que cumplieran con los criterios de inclusión, de las cuales fueron respondidas 12. 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. Al final se procuró que el grupo seleccionado tuviera diversidad de género entre los candidatos al momento de la sucesión. El trabajo de campo se inició en el mes de agosto y concluyó en diciembre de 2018.

a) Descripción de informantes clave

Los informantes de los estudios de casos fueron el predecesor(a) y el sucesor(a) de la empresa familiar.

1) Predecesor(a): en los casos donde la sucesión no se ha producido, es el máximo líder y autoridad en el gobierno de la empresa, con una fuerte influencia en los procesos de toma de decisión. En algunos casos es el fundador de la empresa, y es quien traspasa la empresa.

2) Sucesor(a): en los casos donde no se ha producido la sucesión es un miembro de la familia empresaria candidato(a) a suceder la empresa. En los casos donde la sucesión se produjo es la máxima autoridad de la empresa.

Técnica de la compilación de datos. Se emplearon dos técnicas de recolección de datos: la entrevista semiestructurada y el análisis de datos secundarios.

La entrevista

Se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, cuya característica esencial es que las preguntas, y su secuencia, están establecidas de antemano, efectuándose las mismas preguntas básicas y en el mismo orden a todos los entrevistados, por lo que se incrementa la comparabilidad de las respuestas, al tiempo que proporciona un grado de flexibilidad al entrevistado para la introducción de temas o elementos nuevos que enriquezcan la recolección de información e, inclusive, la emergencia de otros indicadores y categorías de análisis.

La técnica se realizó siguiendo las recomendaciones de Quintana (2006) y Vargas (2012):

- Elaboración del guión semiestructurado.
- Elaboración de una ficha con las características generales del entrevistado, lugar y fecha de la entrevista.

En la introducción de la entrevista, se hizo la presentación, garantizando al entrevistado el anonimato y confidencialidad de lo tratado durante la sesión.

- Durante la conversación, no se emitieron nuestras opiniones o juicios sobre el tema tratado, pues interesaba solo la verdad del entrevistado.
 - Se garantizó la fidelidad de las entrevistas mediante su registro en grabadora para luego ser transcritas por la investigadora en su totalidad.
 - Aunque las preguntas fueron formuladas en un orden específico, se trató de dirigir lo menos posible dejando que los tópicos surgieran espontáneamente por la dinámica discursiva propia de la persona entrevistada.
 - El guion utilizado facilitó que salieran al principio los tópicos más generales para entrar después en un clima de mayor profundización.
 - Se dejaron para el final las preguntas vinculadas a las relaciones entre los actores de la empresa familiar, los aportes de cada uno y los conflictos durante el proceso de sucesión.
 - Durante la despedida, se hizo hincapié en los objetivos académicos de la entrevista, en el anonimato de la fuente y en la continuación del contacto por correo electrónico para garantizar la resolución de cualquier duda o aclaración.

- Todas las entrevistas fueron realizadas de forma presencial por dos a tres personas, a los fines de facilitar tomar notas, cuidar detalles técnicos de la grabación, recordar tópicos importantes que no hubieran sido tratados y observar el lenguaje no verbal del entrevistado.
- Las entrevistas tuvieron una duración mínima de 30 minutos y máxima de 1 hora.

Modelos de entrevista

El guión inicial, aplicado al caso 1 (PAMC25) como caso piloto, mostró la necesidad de elaborar dos modelos de entrevistas, uno para el predecesor(a) y otro para el sucesor(a). Estos modelos fueron utilizados en cada caso como una guía, procurando dejar libertad al entrevistado para la construcción histórica y lógica de su discurso. Se realizaron un total de 9 entrevistas a 6 hombres y 3 mujeres.

En las tablas 1 y 2 se muestran los detalles de la recolección de información a través de dichas entrevistas.

Tabla 1. Documentos primarios por número de referencia y nodos codificados

Nombre del recurso	# de referencias de codificación	# de codificación de nodos
Ent1 SucPAMC25	12	33
Ent2 SucFAPa34	12	39
Ent3 SucMDSQ57	1	37
Ent4 SucFAP649	13	30
Ent5PredDPFM32	12	27
Ent6SucFAEE43	12	44
Ent7(a)SucFACC24	12	46
Ent7(b) SucFACC24	04	20
Ent8Suc FAEC46	12	39

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Resumen de entrevistados por casos

Número	Caso	# de entrevista	Sexo	Posición en la empresa
1	PAMC25	1	Hombre	Sucesor
2	FAPa34	1	Hombre	Sucesor
3	MDSQ57	1	Hombre	Sucesor
4	FAPb49	1	Hombre	Sucesor
5	DPFM3	1	Hombre	Predecesor
6	FAEE43	1	Hombre	Sucesor

7	FACC24	2	Mujer	Sucesoras(Hija/nieta)
8	FAEC46	1	Mujer	Sucesora

Fuente: elaboración propia

Análisis de datos secundarios

El análisis de la información secundaria sobre los predecesores(as), sucesores(as) y las empresas familiares sirvió de apoyo en la formulación de las preguntas, su contextualización, presentación, análisis, validación y el control a priori y a posteriori de los casos. Estos datos fueron extraídos de artículos de prensa, entrevistas periódicas, revistas empresariales, fotos, conferencias y sitios web.

Análisis cualitativo asistido por computador (ATLAS.ti)

La información obtenida fue registrada y organizada para su sistematización, en dos tipos de archivo, para cada uno de los casos de estudio:

- Documentos: en este archivo se organizó toda la información obtenida sobre el predecesor(a), el sucesor(a) y la empresa, tanto provenientes de las entrevistas como de datos secundarios.
- Notas: en este archivo se anotaron las propias percepciones de la investigadora, a medida que iba avanzando el proceso de recolección de datos.

El archivo de documentos que contenía las transcripciones de las entrevistas fue el insumo principal para la realización del análisis asistido por computador, sin dejar de lado el complemento de los demás apuntes.

Como auxiliar del análisis cualitativo se utilizó el programa ATLAS.ti que, aunque no reemplaza la capacidad deductiva del investigador, sí ayuda en las fases instrumentales del análisis para realizar operaciones tales como: asociación de códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales; buscar códigos de patrones; y clasificar patrones.

Este software es utilizado para facilitar los procesos de análisis en las investigaciones cualitativas, que son una metodología de investigación en áreas como la salud, la administración pública, la sociología, la antropología y las ciencias humanas en su conjunto (Mayorga, Pulido y Rodríguez 2014).

La sustentación teórica del programa ATLAS.ti se basa en la Teoría Fundamentada (Grounded Theory), propuesta en 1967 por Glaser y Strauss citado en Varguillas (2006); una metodología inductiva que pretende generar teorías para explicar un fenómeno de la realidad social en su contexto natural, es decir, teorizar sobre problemas muy concretos, accediendo a la comprensión humana de este, siendo más interpretativa que descriptiva, ya que el investigador elabora conceptos a través de lo que la gente expresa y hace, tratando de partir de los datos del escenario. La codificación (abierta, selectiva y axial) y la comparación constante son dos de las mejores herramientas de este método.

El programa ATLAS.ti procesó la información ingresada de la siguiente manera:

- Facilita toda una serie de herramientas para tejer relaciones entre los más variados elementos de nuestros datos, para hacer explícitas nuestras interpretaciones y para poder en determinado momento conocer a todos los elementos que pueden apoyar tal o cual argumento o conclusión.

Organización de la información: códigos, categorías y redes

- Creación de la “Unidad hermenéutica”: dentro de la cual se recogieron y organizaron los documentos primarios (transcripciones de las entrevistas)
- Codificación: el siguiente paso fue la codificación de las respuestas dadas en las entrevistas, utilizando la estrategia de codificación abierta, axial y selectiva (Strauss & Corbin, 1990). La información se codificó y categorizó identificando uno o más pasajes de texto (citas) con un tema y relacionándolo con un código, al cual se le asigna un nombre que describe lo más fielmente posible el concepto al cual hacen referencia. Es un proceso inductivo, por el cual las categorías y códigos emergen de los datos a través de continuas y meticulosas revisiones, y de su constante comparación que permite seleccionar las principales categorías.

- i. La codificación abierta es un proceso analítico para identificar los conceptos y descubrir en los datos sus propiedades y dimensiones.
- ii. La codificación axial permite establecer interconexiones entre categorías y subcategorías, es decir, el análisis circula alrededor de un eje o categoría a la cual se le asignan de manera jerárquica subcategorías.

- iii. La codificación selectiva es un proceso de integración y refinamiento teórico, mediante el cual se realiza una sistematización más profunda, implicando relectura, codificación, revisión y recodificación de los datos en categorías temáticas más amplias llamadas familias.

Creación de redes: para representar las interconexiones entre categorías y subcategorías, fueron utilizados los siete tipos de relaciones con su respectivo símbolo que ofrece el programa, permitiendo así la construcción de relaciones o vínculos entre conceptos o temas, para visualizar de manera gráfica su estructuración.

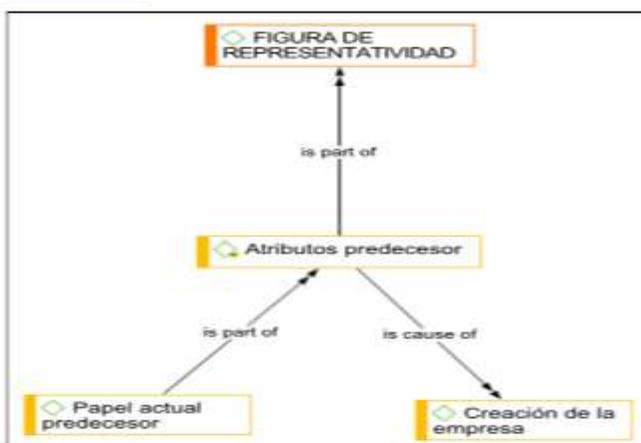
Categorías y subcategorías creadas

A continuación, se muestran las categorías y subcategorías creadas, con base en el estado del arte y en la emergencia de las mismas durante el análisis de los documentos primarios. El proceso dio lugar a tres grandes categorías o super códigos, cuyas definiciones operacionales pueden resumirse del modo siguiente:

- Figura de representatividad: imagen del predecesor como líder y máxima figura de autoridad en la empresa familiar, en tanto durante mucho tiempo ha concentrado en sus manos la toma de decisiones.

La Fig. 1 muestra que la representatividad se conforma con base en los atributos del predecesor, aquellas características personales, gerenciales, culturales y de valores que orientaron la creación de la empresa familiar determinando su historia, siendo parte de estos atributos el papel actual del predecesor, es decir, las actividades que realiza dentro de la empresa o el significado de su figura en la continuidad de la misma, sea que se encuentre activo o jubilado.

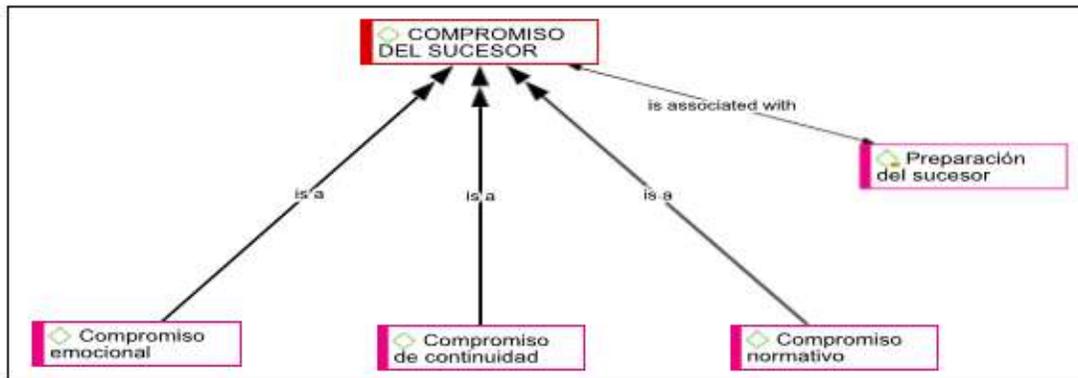
- Compromiso del sucesor: motivaciones vinculadas a la participación de los posibles sucesores dentro de la empresa familiar, constituyendo las fuerzas que empujan al individuo para entrar y mantenerse dentro del negocio.



Fuente: elaboración propia.

Fig. 1. Red de relaciones para el super código “figura de representatividad”

En la Fig. 2 se muestran los tres componentes principales del compromiso del sucesor, según el espíritu que empuje al individuo a integrarse en el negocio familiar, a asumir las riendas de la empresa:



Fuente: elaboración propia.

Fig. 2. Red de relaciones para el super código “compromiso del sucesor”

- Compromiso emocional, definido como el vínculo afectivo que puede ser expresado como una pasión, un deseo de unirse a la empresa, de participar en su desarrollo, por la identificación del individuo con la compañía, sus metas y objetivos, así como, por un sentido de pertenencia a la organización.
 - Compromiso de continuidad, referido a un sentimiento de necesidad más que a un deseo por estar en la compañía, vinculado a la percepción de que el individuo no tiene mejores opciones o a que el abandono le representará un costo en tiempo e inversión de dinero o en beneficios futuros.
 - Compromiso normativo, definido como un sentido de obligación frente a otros, de reciprocidad, resultado de la internalización de las normas o conductas apropiadas, de la percepción de las actividades que son socialmente aceptables, que generan un sentimiento de deber con la familia, sus tradiciones y sus normas.
- Puede considerarse que, en estrecha asociación con el desarrollo del compromiso surge el deseo de preparación del sucesor para asumir las riendas del negocio, la cual incluye su formación académica y la acumulación de experiencia para desempeñar

cargos en la empresa, usualmente con el apoyo del predecesor y el involucramiento temprano en las diferentes áreas del negocio. Obviamente, a medida que avanza la preparación, el grado de conocimiento y experiencia, se refuerza su compromiso con la empresa familiar.

- Planificación de la sucesión: aspectos involucrados en la toma de decisión respecto a la designación del sucesor, especialmente aquellos atinentes a la propia estructura de la familia.

La Fig. 3 ilustra los principales factores que pueden incidir en la planificación de la sucesión, sobre todo cuando se valora el efecto del género de los posibles sucesores en la toma de decisión. En primer lugar, se encuentra asociada la composición familiar, a saber, las características del grupo familiar en cuanto al número de hijos e hijas, siendo parte de ella la primogenitura, o sea, el orden de nacimiento que tradicionalmente otorga ventajas al heredero masculino más antiguo. En segundo lugar, se encuentra asociado el rol de la mujer, el perfil que desempeñan dentro de la empresa las mujeres de la familia, siendo la influencia del género una parte de la definición de este rol, al mismo tiempo que pudiera estar asociada a la composición de hijos e hijas del grupo familiar y a la configuración del protocolo familiar, sobre todo en lo atinente a la sucesión. Por otro lado, el desarrollo de este protocolo, como esquema de organización de la participación accionaria y la sucesión, es una parte inherente del proceso de planificación, que puede estar también influido por el género y, además, su formulación es una fuente potencial de conflicto sucesoral.

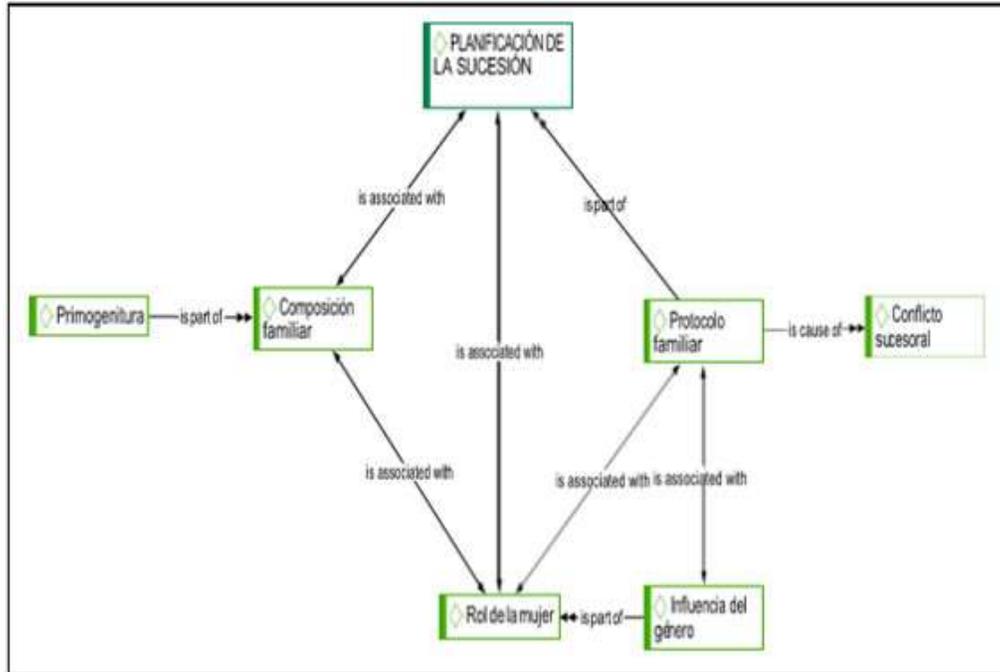


Fig. 3. Red de relaciones para el súper código “planificación de la sucesión”

La figura de representatividad es parte de los atributos que tenga el predecesor, quien crea la empresa y bajo cuyo liderazgo y gestión se define entre otras cosas si la sucesión se va a hacer de modo planificado, donde influye la forma en la que está compuesta la familia, la cual en ocasiones toma como candidato innato al primogénito, en otros casos se dan conflictos para la sucesión y se arma el protocolo familiar para resolver problemas de género y definir el rol que cumple la mujer. Estos dos elementos están asociados al tipo de compromiso que tenga el sucesor con la empresa familiar y que se hará notar cuando se lo propicie a realizar la sucesión.

RESULTADOS

Como resultados de la investigación se precisa el alcance interpretativo que puede darse a la dinámica del proceso de sucesión en esas empresas y a la influencia del género:

- En cuanto al tipo de informante entrevistado, solo uno fue el predecesor de la empresa (caso 5: DPFM32), por lo que básicamente las percepciones e interpretaciones constituyen la visión de los sucesores.

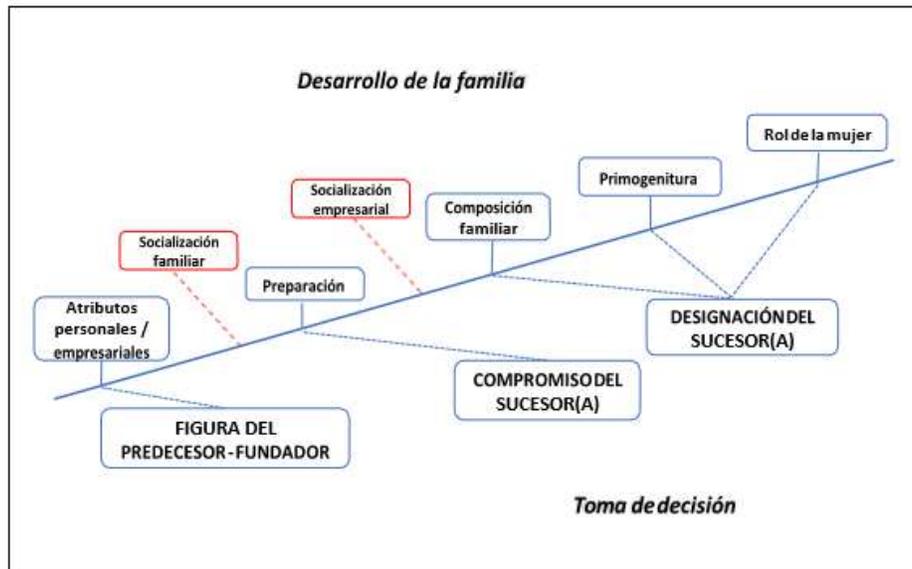
- De los nueve informantes, seis fueron hombres y tres fueron mujeres, de allí que muchas opiniones sobre el género corresponden a la percepción de los hombres sobre lo ocurrido durante la sucesión.
- Una sola empresa (caso 3: MDSQ57) había tenido dos sucesiones y, para el momento del segundo traspaso generacional, la familia ya no era accionista mayoritaria.
- Solo en una empresa fue seleccionada una mujer como sucesora para el cargo de presidente de la compañía (también la gerencia administrativa), mientras uno de sus hermanos (hijo segundo) es el Gerente general (caso 8. FAEC46).

Consideraciones relevantes en el proceso de sucesión En cuanto al proceso de sucesión, veamos algunos resultados más de cerca:

- Caso 1 (PAMC25): en la tercera generación la primogénita es la hija, pero es el hermano quien se encuentra en proceso de preparación para la sucesión.
- Caso 4 (FAPb49): hay un hijo y una hija antes del sucesor (hijo tercero), quienes por quedarse en el extranjero no fueron preparados para asumir el negocio familiar.
- Caso 5 (DPFM32): los esposos motivaron a sus tres hijos a prepararse para el negocio familiar, la única hija (menor) trabaja en otra empresa del consorcio.
- Caso 6 (FAEE43): los esposos motivaron a sus tres hijos a prepararse para el negocio familiar, pero cuando el primogénito (a quien correspondía entrar en la empresa principal) se encontraba trabajando en otra de las empresas, fue seleccionado el tercer hijo y no la hija (segunda en la línea), quien trabaja en otra empresa del consorcio.
- Caso 7 (FACC24): las hijas fueron motivadas a quedarse en casa, no estudiaron carrera universitaria, solo cuando ocurrió la sucesión fue llamada una de ellas a ingresar a la empresa; no obstante, el fundador si motivó a la nieta a involucrarse en el negocio, siendo la única de la tercera generación.
- Caso 8 (FAEC46): los esposos motivaron a sus 10 hijos a prepararse para el negocio familiar, resultando que siete se incorporasen, la hija (cuarta en la línea) fue preparada por el fundador y nombrada en la presidencia de la empresa.

Efectos del género en el proceso de sucesión. Los resultados obtenidos a partir del análisis intra e inter casos permiten afinar nuestra propuesta teórica, como se muestra en la Fig. 4. En primer término, se encuentra la figura del predecesor-fundador, quien

escoge la opción de tratar de transmitir a sus descendientes (sucesión intrafamiliar) el fruto de toda una vida de trabajo, una fibra conservadora orientada a la continuidad generacional que está presente en más de la mitad de los líderes de empresas familiares. Se trata de la transferencia del mando a un miembro de la familia que toma el control de la empresa familiar cuando el titular decide retirarse. Nuestro estudio muestra que los predecesores poseen un conjunto de rasgos personales (ambición, modelo a seguir, austero, responsable...) y de tipo empresarial (trabajador, administrador, crea equipos de confianza, delega funciones, visión de negocios...) que les permitió fundar, consolidar y transmitir el negocio a sus herederos para quienes representan un símbolo que mantiene la unión familiar.



Fuente: elaboración propia.

Fig. 4. Momentos del efecto del género en el proceso de sucesión

A este respecto, según la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), la toma de decisión del predecesor-fundador se basa en una secuencia lógica de cogniciones, un proceso racional en el cual utiliza la información a la que tiene acceso, generando una suma de creencias hacia un comportamiento particular (en este caso, sobre la elección del sucesor), cuya evaluación y priorización torna más o menos probable su intención de realizarlo. Adicionalmente, según la teoría de la riqueza socioemocional

(Cruz, Berrone, y Gómez, 2011), durante este proceso la decisión se verá muy influenciada por sus consideraciones de la familia y la empresa, ya que los negocios familiares pueden derivar valor tanto del éxito económico de la empresa como del impacto emocional relacionado con la identidad familiar, la perpetuación del legado, la visibilidad de la empresa o el mantenimiento de los valores familiares a través del negocio.

La consideración del valor no económico de la empresa familiar conduce a la propia dinámica de la familia, la disponibilidad y voluntad de un sucesor(a), la influencia familiar y el compromiso con el negocio. Según Boyd, Botero & Fediuk (2014), debe existir un deseo por parte de los propietarios de la empresa de pasar el negocio a otros, junto con la disponibilidad de un sucesor potencial para hacerse cargo de este. Además, desde la perspectiva del intercambio social, los seres humanos toman decisiones basadas en los costes y beneficios percibidos, de modo que tales cálculos se encuentran presentes en la dinámica de la sucesión, dada su naturaleza multidimensional y las múltiples partes interesadas (Daspit, Holt, Chrisman, y Long. 2015).

Esto conlleva directamente al segundo campo de análisis del efecto del género en el proceso de sucesión: el compromiso del sucesor(a), una fuerza de motivación, casi "irracional", que empuja al individuo, para continuar en el tiempo una determinada decisión o política a pesar de las dificultades (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2001; Sharma & Irving, 2005). El análisis intra e inter casos mostró que los componentes de este compromiso se encuentran principalmente relacionados a lo emocional y a lo normativo, pero ¿cómo fue generado este compromiso? y ¿cómo se asocia a la preparación del sucesor(a)? Creemos que allí se encuentra la clave para entender cómo influye el género en la designación del sucesor. La literatura científica señala múltiples factores determinantes en la selección del sucesor, tales como: liderazgo, edad, educación y capacidad de administrar juiciosamente la empresa (Handler, 1989); características del sucesor y del titular, relaciones familiares y una visión compartida (Le-Bretton, Miller, & Steier, 2004); primogenitura (primer hijo o hija), habilidades y experiencia en los negocios (a menudo vinculados con la edad) y cumplimiento de los requisitos establecidos por la familia

(Echevarría, Idígoras, Azucena, y Molina, 2017). En cuanto a los factores relacionados con el sucesor, se propone que las recompensas potenciales del negocio, la confianza en las habilidades e intenciones del sucesor y la alineación de necesidades personales, constituyen los antecedentes que influirían en la disposición del sucesor de asumir el control, mientras que la armonía familiar es el antecedente de la relación entre propietario y sucesor, interacción que influye en su nivel de preparación (Venter, Boshoff, & Maas, 2005).

En los casos estudiados en la presente investigación, se encontró que todas las empresas invierten tiempo, esfuerzo y recursos en lograr la vinculación de los sucesores a sus intereses específicos, resaltando la preparación temprana dirigida por el predecesor como el mecanismo de transmisión del conocimiento tácito integrado en los procesos, la cultura y las relaciones en la organización. Siguiendo a Cabrera, Zapata, y Vázquez (2001), podemos analizar el género como un factor, en la medida en que se refleja en la calidad de la relación entre el fundador y el sucesor y cómo eso puede afectar la naturaleza de la transferencia de conocimiento.

A la luz de esos resultados —volviendo a la figura 4.35— se propone que es precisamente durante el proceso de preparación cuando se forjan las relaciones de confianza entre el fundador y el sucesor(a) y que las hijas e hijos pueden tener diferentes experiencias de socialización con respecto a su ingreso a la empresa familiar y a la sucesión. Socialización específica de género que comienza en la familia y se incluye en el proceso de socialización empresarial, afectando claramente la transferencia de conocimiento (Henry, Fosset, & Helene, 2013).

Justamente, es en el contexto del seno familiar y de la empresa familiar donde las niñas desarrollan gradualmente los conocimientos y habilidades, configurando su visión de la empresa y del papel que pueden desempeñar dentro de ella (Dumas, 1998), ubicándose en alguna de las siguientes categorías: “proactivas” (perciben rápidamente el negocio como algo propio y demuestran su voluntad de desempeñar un papel activo); “reactivas” (no se consideran como potenciales sucesoras y no se preparan para una posible sucesión); y “evolutivas” (descubren las posibilidades y oportunidades cuando son ofrecidas). Con otras palabras, las motivaciones y el compromiso de las hijas —y también su posicionamiento como gerentes— se construyen en relación a su

entorno y sus interacciones con los diferentes actores clave, de la familia y partes interesadas.

En el caso 1 (PAMC25) la primogénita de la tercera generación podría ubicarse en una visión reactiva, viéndose inhibida de participar en la principal empresa del grupo familiar y trasladando su interés hacia otra de las empresas, cuyo ramo (cosméticos) encuentra más cónsona con la construcción social del género; en los casos 5 (DPFM32), 6 (FAEE43) y 8 (FAEC46) las hijas fueron proactivas, y aunque en los dos primeros no fueron designadas como sucesoras desempeñan puestos de importancia en otras empresas del consorcio; por último, en el caso 7 (FACC24) la hija tuvo una visión evolutiva que le permitió aprovechar la oportunidad brindada por el padre antes de morir, mientras que la nieta ha sido claramente proactiva, perfilándose como la sucesora potencial más fuerte en la próxima sucesión.

Finalmente, los casos estudiados evidencian que la influencia del grupo familiar en la toma de decisión corresponde principalmente a tres aspectos: la primogenitura (que por sí misma es un mecanismo de selección), la edad de los posibles sucesores (vinculada a las habilidades y experiencia empresarial) y el rol de la mujer en la empresa. Con respecto a este último, los casos 5 (DPFM32), 6 (FAEE43) y 8 (FAEC46) son indicativos de que cuando la mujer participa junto con el esposo en la creación y desarrollo de la empresa, existen mayores posibilidades de que las hijas sean formadas para asumir puestos de mando en el negocio; ya que uno de los ámbitos donde las mujeres aportan en la empresa familiar es en la capacidad de influir en la siguiente generación, modelando las actitudes de los hijos e hijas en cuanto a la reproducción y administración de la riqueza (Blondel, 2005), así como en la sucesión empresarial, particularmente como fuerza de influencia sobre el cónyuge empresario en el proceso de sucesión (Gómez, Takacs, Núñez y Jacobson, 2007).

CONCLUSIONES

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.

Se explicaron los efectos del género en la planificación de la sucesión, valorando la composición familiar, la primogenitura y el rol de la mujer, mediante una propuesta teórica que establece la profunda vinculación de la dinámica familiar/empresarial al clima de socialización de la cuestión del género, encontrando que el género es un factor, en la medida en que refleja la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor, afectando la transferencia de conocimiento.

La investigación destaca como el proceso de sucesión se encuentra atravesado por la influencia del género, a lo largo del desarrollo de la familia y la empresa familiar hasta el momento de la toma de decisión sobre el sucesor (a), según lo percibido y vivido por ellos mismos. La dificultad que se presentó desde el principio para encontrar firmas dirigidas por mujeres ya fue un indicativo de cómo el género es un factor explícito o implícito en la sucesión de la empresa familiar ecuatoriana. No obstante, los casos estudiados reunieron un conjunto de características, en cuanto a la dinámica de la composición familiar, que permitieron sobre todo entender como surgen las motivaciones y el compromiso por parte del sucesor, su asociación con la preparación de éste para asumir el mando de la empresa y su estrecha relación con la participación del predecesor en la transmisión del conocimiento tácito, que deriva en la generación de confianza basada en la experiencia de negocios del sucesor(a).

REFERENCIAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T

Andrés, L. (2015). Las mujeres y el derecho laboral ecuatoriano desde el enfoque de género. una mirada a la ley orgánica para la justicia laboral y el reconocimiento del trabajo del hogar. *Cálamo Revista de Estudios Jurídicos*, (4), 18-31. Recuperado de

<http://derecho.udla.edu.ec/calamo/images/revistas-pdf/Calamo4/2dossierLydiaAndrs.pdf>

Blondel, C. (2005). *Las Mujeres y la Empresa Familiar: Funciones y conclusión*. Cataluña, España: Asociación Catalana de la Empresa Familiar y Price waterhouse Coopers

Boyd, B., Botero, I. & Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335. doi: 10.3390/ijfs2040335.

Le Bretton, I., Miller, D. & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–28. doi: org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.

Bulgerman, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in a major diversified firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.

Cabrera, C., Zapata, E. y Vázquez, V. (2001). Gender, rural households, and biodiversity in native Mexico. *Agriculture and Human Values*, 18(1), 85-93. doi: 10.1023/A:1007669132011.

Camino, S. y Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. Recuperado de https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42.

Cruz, C., Berrone, P. y Gómez, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.

Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J. y Long, R. (2015). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. doi: 10.1177/0894486515599688.

Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>.

- Echevarría, A., Idígoras, I., Azucena, M. y Molina, V. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 54-64. doi:10.1016/j.ejfb.2017.10.002.
- Gomez, L., Takacs, K., Núñez, M. y Jacobson, K. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1). 106-137. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/279900703_Socioemotional_Wealth_and_Business_Risks_in_Family-Controlled_Firms_Evidence_from_Spanish_Olive_Oil_Mills.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2014). Family Involvement and Dividend Policy in Closely Held Firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385. doi: 10.1177/0894486514538448.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience* (tesis de doctorado). Boston University, Boston, EE:UU.
- Henry, C. Fosset, L. & Helene, A. (2013). Gender and Entrepreneurship Research: A Review of Methodological Approaches. *International Small Business Journal*. Available, 34(3), 19-24. doi: 10.1177/0266242614549779.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Estado de México, México: Mc Graw Hill.
- Hlady, M. R. (2002). *La méthode des cas*. Bruselas, Belgica: De Boeck y Larcier S.A.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123 - 146.
- Mayorga, A., Pulido, S. y Rodríguez, J. (2014). *Comparación técnica entre Atlas.Ti 7 y N-Vivo 10: Software para el Análisis de Datos Cualitativos*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Estadistica_Descriptiva_y_Analisis_Cualitativo/Comparacion_Tecnica_entre_Atlas._Ti_7_y_N-Vivo_10_Software_para_el_Analisis_de_Datos_Cualitativos.pdf.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Tree-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–8.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. Recuperado de https://www.academia.edu/4764699/Affective_Continuance_and_Normative_Commitment_to_the_Organization_A_Meta-analysis_of_Antecedents_Correlates_and_Consequences.
- Pierce, S. (1970). *Deducción, inducción e hipótesis*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aguilar.
- Price Waterhouse Coopers. (2018). *Encuesta de Empresas Familiares*. Recuperado de <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/GFBS%202018-Informe%20Ecuador-Espa%C3%B1ol.pdf>.
- Quintana, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*. Lima, Perú: UNMSM.
- Sharma, P. & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 13-33. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-130469925/four-bases-of-family-business-successor-commitment>.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, EE.UU.: Sage Publications.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Laurus*, 12(ext), 73–78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109905.pdf>.
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5th Ed.). Washington DC, EE.UU.: Sage.

Zamora, J. I. (2017). *La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador* (tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6023/1/T2514-MDEM-Zamora-La%20vialbilidad.pdf>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

La autora declara que el manuscrito es original. No existen ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

Contribuciones de los autores

Mara Karina Cabanilla Guerra; única autora del artículo.