

## Gestión empresarial en la sucesión generacional de las empresas familiares de la zona 3

### *Business management in the generational succession of family businesses in zone 3*

- <sup>1</sup> Vanessa Estefanía Freire Altamirano  <https://orcid.org/0000-0003-1438-5469>  
Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera Organización de Empresas, Ambato, Ecuador  
[vfreire3311@uta.edu.ec](mailto:vfreire3311@uta.edu.ec)
- <sup>2</sup> Washington Marcelo Gallardo Medina  <https://orcid.org/0000-0002-1441-2220>  
Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera Organización de Empresas, Ambato, Ecuador  
[wm.gallardo@uta.edu.ec](mailto:wm.gallardo@uta.edu.ec)



#### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 25/01/2022

Revisado: 26/02/2022

Aceptado: 07/03/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2111>

**Cítese:** Freire Altamirano, V. E., & Gallardo Medina, W. M. (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>



**VISIONARIO DIGITAL**, es una Revista Científica, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras****claves:**

Empresas familiares, Gestión administrativa, Sucesión, Supervivencia.

**Keywords:**

Family businesses, administrative management, Succession, Survival.

**Resumen**

**Introducción.** La sucesión familiar en empresas es una práctica más común de lo que se cree, debido a que el 90,5% de las empresas existentes en la zona 3 del Ecuador poseen un núcleo familiar para desarrollar sus actividades. Además, estas empresas aportan de manera significativa en la matriz productiva del país. **Objetivo.** Conocer los factores que influyen en la gestión administrativa de empresas con sucesión familiar. **Metodología.** Se aplicó el método deductivo basado en un enfoque cuantitativo y cualitativo además esta investigación es de tipo documental. La población de estudio fue de 243651 empresas entre estas empresas grandes, medianas y pequeñas, la encuesta se aplicó a una muestra de 384 empresas vía correo electrónico a los directivos de las empresas, estos resultados fueron validados por el coeficiente conocido como Alpha de Cronbach, también se empleó la modalidad bibliografía para elaborar el marco teórico acorde a la problemática que va a ser estudiada **Resultados.** Los resultados obtenidos en la investigación arrojan que más del 80% de las empresas familiares no superaran la barrera de los 10 años de funcionamiento, esto se debe a la poca preparación que poseen los gerentes de estas empresas lo que produce que no se tomen en cuenta todos los factores necesarios para tomar decisiones adecuadas que garanticen el futuro de estas empresas. **Conclusión.** Analizar cada variable y desarrollar métodos de gestión administrativa para garantizar la supervivencia de las empresas debido a que son entes generadores de empleo lo que conlleva al progreso de la sociedad.

**Abstract**

**Introduction.** Family succession in companies is a more customary practice than is believed because 90.5% of existing companies in zone three of Ecuador have a family nucleus to develop their activities. In addition, these companies contribute significantly to the productive matrix of the country. **Target.** Know the factors that influence the administrative management of companies with family succession. **Methodology.** The deductive method based on a quantitative and qualitative approach was applied, in addition, this research is of a documentary type. The study population was 243,651 companies between these large, medium, and small companies, the survey was applied to a sample of 384 companies via email to the managers of the companies, these results were

---

validated by the coefficient known as Cronbach's Alpha, the bibliography modality was also used to elaborate the theoretical framework according to the problem that is going to be studied. **Results.** The results obtained in the investigation show that more than 80% of family businesses will not exceed the barrier of 10 years of operation, this is due to the little preparation that the managers of these companies have, which means that they are not considered. all the necessary factors to make adequate decisions that guarantee the future of these companies. **Conclusion.** Analyze each variable and develop administrative management methods to guarantee the survival of companies because they are job-generating entities, which leads to the progress of society.

---

## Introducción

Ecuador un país que cuenta con 4 regiones naturales, las cuales, ofrecen múltiples características que son aprovechadas por empresas enfocadas en satisfacer estas necesidades, así pues, el autor Herrera (2021) considera que, debido a las características comerciales que posee el país se establece que el 77% de las empresas grandes que posee Ecuador son administradas por familiares, este número crece para el caso de las empresas medianas se estima que, el 95% de estas instituciones son administradas por los miembros que conforman una familia, debido a estos detalles se establece que el 51% producto interno bruto (PIB) proviene de este tipo de instituciones. Debido a su naturaleza de constitución, es evidente apreciar que este tipo de empresas posee sus propios problemas con frecuencia son de carácter familiar y económicos, de acuerdo con el criterio del autor Alvear (2021) establece que, debido a los problemas económicos y a las disputas familiares la esperanza de vida de estas instituciones para llegar a la segunda generación es del 30% y para alcanzar a la tercera generación este porcentaje baja a al 15%. Se concluye que las empresas en el sector privado surgen como emprendimientos que cuentan con el apoyo de la familia, varias de estas, superan las crisis económicas y debido a sus prácticas consiguieron sobrevivir durante un lapso grande de tiempo, esto se debe a que los dueños luchan contra todo por mantener este tipo de negocios a flote, debido a que se apegan al lado sentimental que estas instituciones poseen.

## Metodología

### *Marco Teórico*

En la actualidad son pocas las empresas familiares que llegan alcanzar éxito, ya que la mayoría es manejada de manera empírica lo que crea una gran brecha para su continuidad;

seguido de la falta de una base administrativa ya que no planifican el proceso de sucesión por lo que la mayoría se guían por la relación familiar que por las capacidades y habilidades que son requisitos clave para ocupar un puesto dentro de la empresa, es así como un gran porcentaje de la empresas familiares llegan a sobrevivir entre la segunda y tercera generación (Alvear, 2021).

#### *Empresa con núcleo familiar*

Valencia (2017) afirma que este tipo de empresas se caracterizan por poseer un capital y fuerza de trabajo de origen familiar, es decir que la junta directiva de estas empresas controla a la gran mayoría de departamentos operativos de estas empresas, por tanto, casi siempre el fundador de este tipo de empresas está al frente de toda la organización, en varios casos, los hijos de los fundadores heredan la empresa, otros en cambio son obligados a conservar estas instituciones por el apego emocional que estas poseen, cabe recalcar que desde la primera revolución industrial las primeras empresas en aparecer fueron aquellas compuestas por núcleos familiares y desde aquellas épocas se convirtieron en agentes canalizadores de cambio puesto que su papel es fundamental en el desarrollo de la sociedad.

#### *Importancia de la empresa Familiar en la Economía*

McCarthy y Perrault (1996) establecen al PIB como un indicador compuesto por el valor monetario de los productos y bienes que son comercializados por una región o país durante un tiempo determinado, estos bienes son comercializados por empresas públicas y privadas, las cuales, aportan con fuentes de empleo directas e indirectas, estas instituciones poseen una gran participación dentro de la sociedad económica ecuatoriana, esto se evidencia en los reportes periódicos que son llevados a cabo por las instituciones gubernamentales, en las cuales se detalla el aporte que realizan al crecimiento del PIB, gracias a estos detalles se puede apreciar que estas empresas son agentes activos para la sociedad, por tanto, se puede encontrar un número alto de fuentes bibliográficas en repositorios públicos y privados con el propósito de encontrar los factores necesarios para prolongar la vida de estas empresas y mejorar su papel dentro de la sociedad en general.

#### *Proceso de sucesión familiar*

La problemática principal de las empresas familiares es la toma de decisiones el hecho de a quien otorgar el mando de la empresa, es así como la sucesión generacional viene a generar un problema cuando no se previene dicha situación, si se realiza una planificación adecuada las empresas familiares podrán manejarse en un ambiente donde prevalezca el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa lo que ayuda a la supervivencia en el mercado que es más competitivo día con día (Herrera, 2021).

Duarte (2021) plantea que el cambio generacional debe estar bien planificado para ser desarrollado de manera correcta dentro de la empresa, cuando esto no sucede se puede hacer una toma de decisiones errada lo que fácilmente lleva a las empresas familiares a la quiebra por ende el cierre de la misma, es por ello que la sucesión generacional es vital para el éxito de las empresas ya que las generaciones actuales pueden influir de manera positiva o negativa de acuerdo a su manera de liderazgo y conocimientos.

### *Formación de un empresario*

Para formar un empresario de calidad se debe contar con los conocimientos necesarios para emprender y administrar un negocio, en la actualidad el mercado es más exigente por lo que es fundamental contar con un postgrado o un nivel superior para de esta manera realizar planes de negocios exitosos tomando en cuenta todas las variables que se pueden presentar al momento de administrar un negocio, gracias a las ciencias comerciales, se puede determinar que los factores que afectan al funcionamiento de un negocio son de naturaleza contable, administrativos, marketing y sobre todo liderazgo, estas áreas de estudio hacen que se desarrolló el razonamiento de un empresario frente a un número de circunstancias en las cuales es necesario saber cómo resolver estos conflictos de interés con la empresa (Plaza García, 2018, p. 56).

### *Gestión administrativa*

Según Cruelles (2016) y ICB (2020), confirman que la gestión administrativa son tareas coordinadas y varias de estas son realizadas en conjunto con el propósito principal de optimizar los recursos que dispone una empresa para alcanzar objetivos y por tanto mejorar los resultados mediante una comparación y así plantear estrategias para mejorar los indicadores es así que la empresa puede adoptar nuevas acciones que le permitan cubrir nuevos campos en los cuales haya una deficiente operación, es por ello que un buen administrador debe conocer los beneficios y principios de la gestión administrativa los cuales son:

**Figura 1**

#### *Beneficios de la gestión administrativa*



**Fuente:** Cruelles (2016)

**Figura 1***Principios de la gestión administrativa*

**Fuente:** West (2007) y Bain (2015)

*Elementos de la gestión administrativa*

De acuerdo con los autores Cruelles (2016) y Herrera (2021), ratifican que los elementos de gestión administrativa son los siguientes:

- a. *Incrementar los niveles de producción:* Se adoptan procesos con los cuales se busca cumplir los objetivos en el ámbito productivo para ello es necesario desarrollar nuevas actividades sencillas para que sean aplicadas por el personal presente en el departamento productivo debido a que varias empresas poseen procesos que deben ser modificados con el fin de optimizar recursos.
- b. *Conseguir objetivos:* Este elemento hace énfasis en la coordinación de todas las tareas y actividades con el fin de conseguir un objetivo en común, para esto los directores de la cada empresa deben diseñar planes de acción en los cuales se busca encaminar a la empresa.
- c. *Maximizar recursos:* Una vez que los jefes de cada empresa consiguen establecer los objetivos y crear las estrategias necesarias para obtener estos fines, es necesario la elaboración de los presupuestos estos deben ser controlados con exactitud y de manera responsable.

*Principios de la Gestión Administrativa*

West (2007) revalida que los principios de la gestión administrativa son los siguientes:

- *Planificación:* Son todos los pasos que deben ser ejecutados para cumplir objetivos y que estos a su vez ayuden a cumplir con las metas necesarias para cumplir con los planes elaborados por los gerentes de las empresas.
- *Coherencia:* Este principio se hace presente cuando el administrador asigna deberes y responsabilidades en base a las capacidades que posee cada miembro de una organización, esto permitirá levantar un cronograma para el cumplimiento de ciertas tareas y de esta manera se aprovechará de manera positiva las habilidades y destrezas de los miembros de la organización.
- *Disciplina y orden:* Son los componentes que establecen reglas enfocadas en varios departamentos de la empresa con el fin de crear normas para cada

procedimiento, ya sea para el ámbito productivo, administrativo o el de convivencia, así como las normas para el cuidado y la presentación personal.

### *Plan estratégico*

Un plan estratégico establece la información que requiere la empresa para cumplir objetivos, estos datos se relacionan con las áreas que son: finanzas, económica, organizativa y sobre todo las estrategias con las cuales se puede implementar medidas con las cuales se puedan enfrentar a los retos que impidan el alcance de los objetivos, el plan debe estar plasmado en un documento físico debe ser elaborado por un miembro de la organización con conocimiento de todas las problemáticas que posee la empresa, así como los pasos para solucionar este tipo de factores que afectan a la empresa, una vez redactado, este plan debe ser aprobado por la junta directiva, ya que, son ellos quienes deben proporcionar su firma para mostrar su conformidad con el plan estratégico que va a ser implementado (Ortíz et al., 2019; Alcívar, 2019).

### *Población y Muestra*

Para desarrollar a la siguiente investigación, fue necesario el establecer el número total de empresas total de empresas que fueron heredadas por familiares dentro de la zona 3 misma que comprende las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, en la Tabla 1 se detallan los siguientes valores:

**Tabla 1**

*Clasificación de empresas Zona 3*

Tamaño empresa	Chimborazo	Cotopaxi	Pastaza	Tungurahua	Total
Pequeña	69021	58248	16545	98541	242355
Mediana	180	260	175	497	1112
Grande	20	40	21	103	184
Total	69221	58548	16741	99141	243651

**Fuente:** PwC Global Family Business Survey (2018)

La tabla muestra que existe un total de 242355 empresas que conforman la zona 3 del Ecuador, estas empresas están constituidas por empresas grandes, medianas y pequeñas, un 90,5% de las empresas poseen un núcleo familiar, por tanto, los datos con los que se va a levantar las encuestas para el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

**Tabla 2**
*Empresas familiares de la Zona 3*

Tamaño empresa	Chimborazo	Cotopaxi	Pastaza	Tungurahua	Total
Pequeña	62464,0	52714,4	14973,2	89179,6	219331,28
Mediana	162,9	235,3	158,4	449,8	1006,36
Grande	18,1	36,2	19,0	93,2	166,52
Total	62645,005	52985,94	15150,605	89722,605	220504,16

**Fuente:** PwC Global Family Business Survey (2018)

*Cálculo de la Muestra*

Para encontrar la muestra, se aplicaron los siguientes cálculos:

N= 220504

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- K = nivel de confianza (95%) K = 1,96
- P = probabilidad de éxito
- Q = probabilidad de fracaso /
- Q = 1 – P
- P = Q = 50%
- e= Error (0,5)

Para aplicar la encuesta, es necesario encontrar la muestra por medio de la siguiente formula:

$$n = \frac{K^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + K^2 * P * Q} = 384 \text{ encuestas}$$

*Materiales y Métodos*
*Alfa de Cronbach*

Para Monegal (1999) considera que en el campo de las ciencias comerciales uno de los coeficientes que se emplea con frecuencia debido a la facilidad para poder interpretar este resultado y sobre todo su fiabilidad se verifica los datos en Alpha de Cronbach, el cual es calculado en base al uso de un software informático llamado SPSS, el cual es obtenido gracias a todas las preguntas que poseen en escala de Likert para obtener los datos

necesarios para procesar la encuesta y obtener el índice de confiabilidad necesario para ejecutar un proyecto de investigación científica.

**Tabla 3**

*Resultado Alpha de Cronbach*

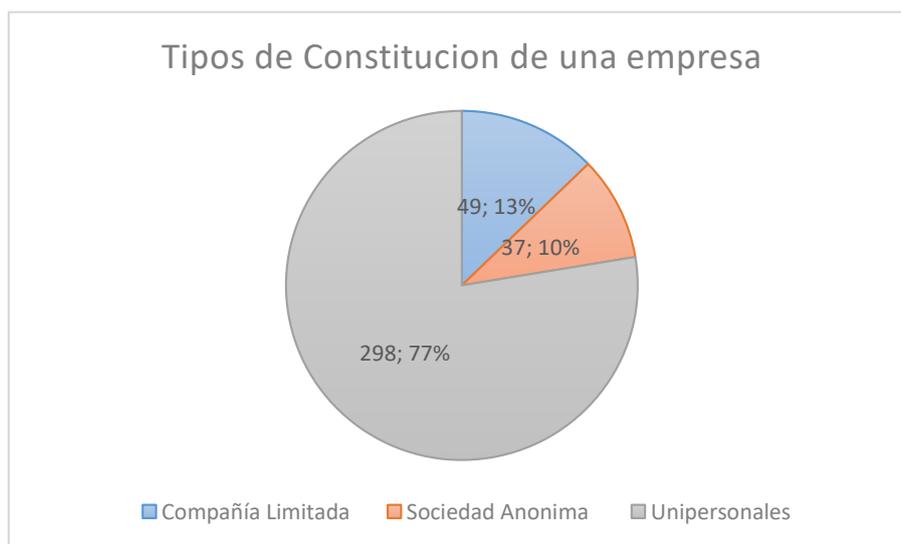
Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,874	,882	15

Para el desarrollo de este proyecto investigativo fue necesario aplicar las 384 encuestas, estas fueron tabuladas para poder determinar el coeficiente conocido como Alpha de Cronbach, el cual es de 0,874 lo que demuestra que la investigación cuenta con el índice de confiabilidad necesario para la ejecución de dicho proyecto

**Resultados**

**Figura 2**

*Constitución de empresas familiares*



La gráfica demuestra que las empresas familiares pertenecientes a la zona 3 del Ecuador están constituidas en su gran mayoría por el tipo unipersonales se ubican con el 77% del total de empresas encuestadas, en un segundo lugar se ubican las compañías limitadas con un total del 13%, y finalmente se aprecia un 10% en las empresas que son constituidas como sociedades anónimas.

**Figura 3**

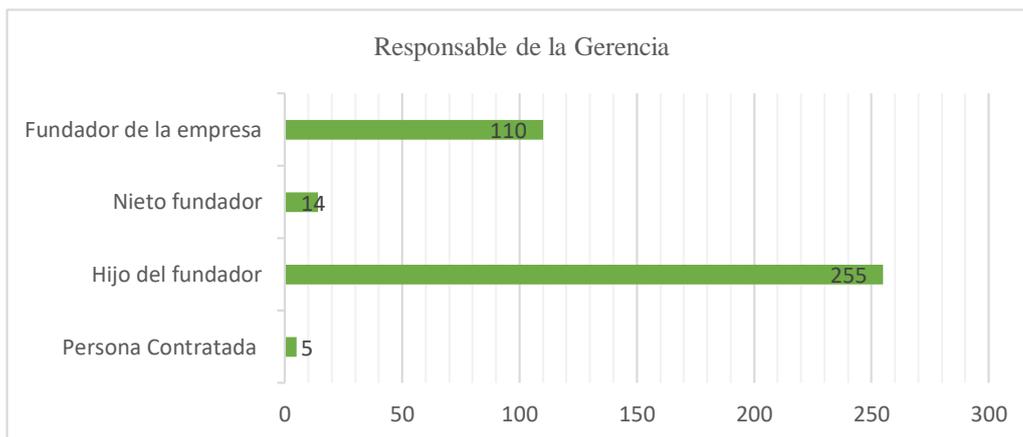
*Tiempo de vida Empresarial*



El gráfico demuestra que las empresas familiares que más tiempo permanecen en el mercado son 18 empresas las cuales tienen una trayectoria de más de 25 años, en cambio 15 empresas sobrevivieron por un lapso superior a los 15 años, por otro lado, 169 empresas laboran por un periodo de tiempo superior a los 5 años, finalmente, se aprecia que el número de empresas existentes por un tiempo de vida inferior a los 5 años son 182.

**Figura 4**

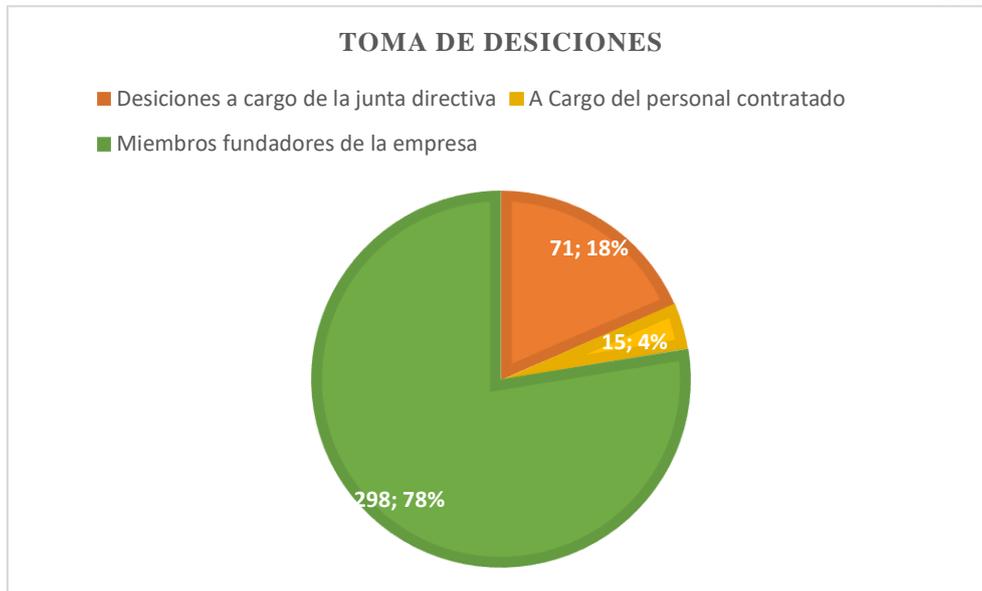
*Responsable de Gerencia*



La responsabilidad de tomar decisiones en las empresas familiares siempre recae en los miembros fundadores de una organización, por tanto, se puede apreciar que el hijo del fundador de este tipo de instituciones es el actor directo de la toma de decisiones, es decir 255 empresas consideran que es el método más seguro para seleccionar la mejor decisión, en segundo lugar se ubica la opción del fundador de la empresa con 110 empresas, finalmente 14 empresas estiman que la mejor forma de tomar decisiones es por medio de los nietos de los fundadores de la empresa.

**Figura 5**

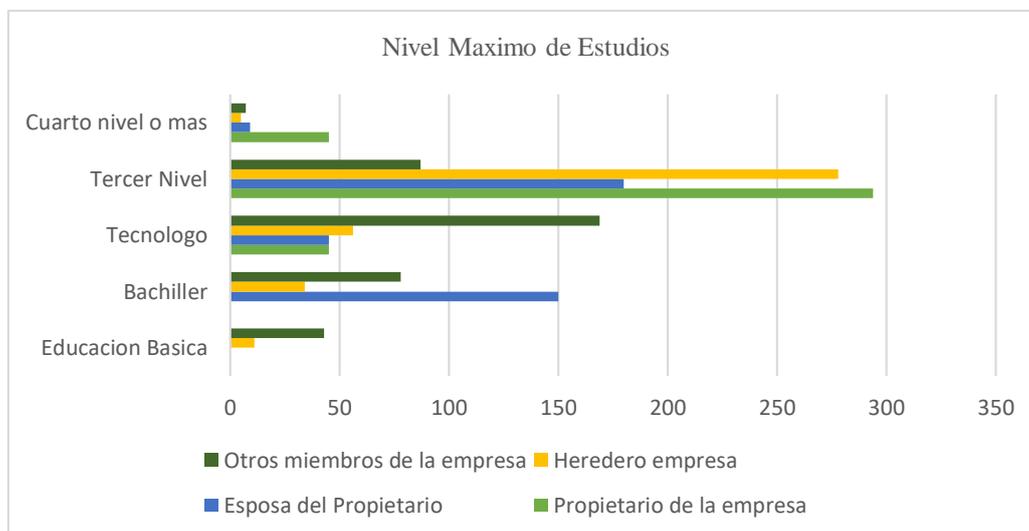
*Toma de decisiones*



Se puede apreciar que el 78% de las decisiones que son tomadas por las empresas son emitidas por los miembros fundadores de las empresas, en segundo lugar, con un 18% se puede apreciar que esta tarea está a cargo de la junta directiva y finalmente, en último lugar se puede apreciar que el 4% de las empresas considera que el proceso para tomar decisiones está a cargo del personal contratado.

**Figura 6**

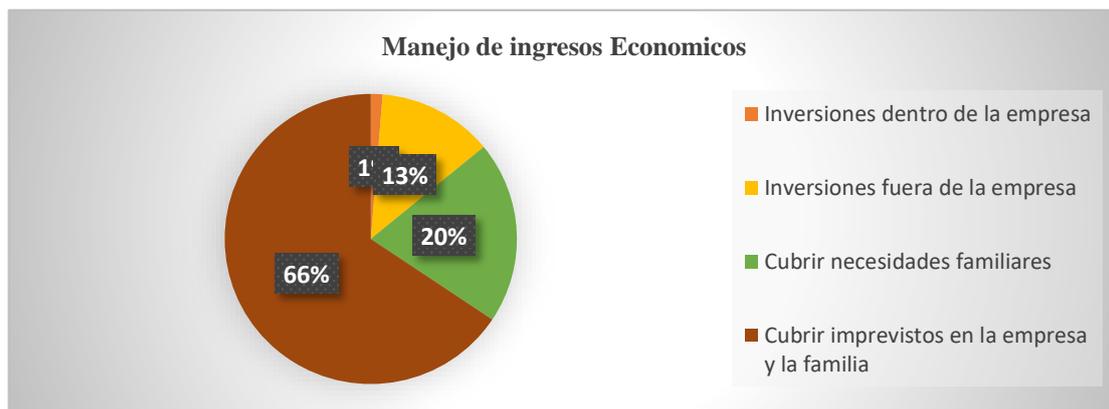
*Nivel de estudios*



Se establece que el nivel de estudios que poseen estas empresas es el tercer nivel tanto para los propietarios como para los herederos de las empresas familiares, otros de los colaboradores de estas instituciones la familia en general cuyo nivel de preparación va desde el tecnólogo, hasta el 4to nivel o superior, finalmente varias de las cónyuges de los miembros fundadores de una empresa van con un nivel de estudios de tercer nivel y en muy pocos casos alcanzan un cuarto nivel de estudios.

**Figura 7**

*Manejo de réditos económicos*



El diagrama de pastel demuestra que los ingresos económicos proveniente de las empresas familiares son destinados a cubrir imprevistos tanto para las empresas como para la familia de los fundadores de estas empresas, el 20% de las empresas establece que las ganancias de estas empresas son destinadas principalmente para cubrir necesidades familiares, mientras que el 13% son empresas que deciden emplear los ingresos económicos en inversiones que se realizan fuera de la empresa, y por último se establece que el mejor destino para estas inversiones es la propia empresa.

*Discusión*

Se establece que el 77% de las empresas con constitución familiar son unipersonales, esto se debe a que este tipo de empresas al iniciar siempre son administradas por una sola persona, posteriormente con el paso del tiempo estas instituciones se estabilizan y deben contar con ayuda para desarrollar por completo sus actividades, lastimosamente el número de empresas que sobrepasan más de los 15 años de funcionamiento se reducen a 33 del total de 384 empresas consultadas, esto se debe a una serie de factores entre los cuales se destacan el nivel de estudios de los socios fundadores, ya que en varios casos estos no superan el tercer nivel y por tanto no están capacitados para tomar decisiones, estas acciones empleadas en muchos de los casos no son suficientes para salir de cualquier problemática, esto se puede apreciar fácilmente ya que 78% de la muestra confirma que las decisiones en muchos de los casos son tomadas por los miembros fundadores, quienes,

por una serie de factores toman decisiones en muchos de los casos erradas ya que varias de estos gerentes, toman decisiones sin tomar en cuenta la objetividad de sus acciones, las cuales traen consigo grandes consecuencias y dependiendo de su naturaleza afectan directamente el funcionamiento de la empresa.

Otro de las grandes áreas desatendidas por las empresas familiares es el manejo de los ingresos económicos, que si bien es cierto deberían ser empleados para cubrir las necesidades que poseen las familias fundadoras y cualquier imprevisto sucedido por las operaciones de la empresa ya que las encuestas aplicadas demuestran que el 66% de estas empresas poseen fondos destinados a los motivos antes mencionados, esto se debe en gran medida a que las decisiones implementadas por estas instituciones son tomadas por los miembros fundadores de dichas empresas, y esto se debe a que los responsables que están a cargo de la administración de las empresas son los hijos de los fundadores de las empresas, seguido eso la falta preparación.

Finalmente, cabe recalcar que gracias a las empresa familiares se levantaron grandes industrias que duran hasta el día de hoy y estos esfuerzos han mejorado la calidad de vida de las personas de una determinada localidad, porque estas instituciones generan cientos de miles de fuentes de empleo y varios cientos de miles de dólares en impuestos y que por tanto se deben establecer estudios con los cuales se ayuden a mejorar la gestión administrativa de estas empresas con el propósito de incrementar sus roles de participación dentro de la sociedad económica tomando en cuenta ciertos parámetros con los cuales se establecen nuevas pautas para direccionar estas instituciones y por tanto, mejorar la esperanza de vida de dichos establecimientos, ya que, el progreso de estos negocios garantizará que varias familias cuenten con un ingreso fijo para cubrir sus necesidades.

### Conclusiones

- Las empresas familiares son instituciones administradas por varios miembros de una misma familia, las cuales ocupan altos cargos, quienes, poseen un alto nivel sentimental con dichos establecimientos y que en varios casos mantendrán a flote estos negocios a costa de las pérdidas obtenidas.
- En Ecuador, el 90,5% de total de empresas grandes, medianas y pequeñas pertenecen a familias, las cuales poseen más del 50% de su participación dentro de las acciones de una empresa para mantener el control sobre el destino que tomen estos establecimientos.
- De acuerdo con el último censo comercial, se establece que existen 243651 empresas pertenecientes a la zona 3 del Ecuador, estas empresas se desempeñan en áreas como: el comercio, la industria metalmecánica, la industria láctea, las empresas frutícolas y florícolas, etc.

- El tipo de empresa que más presencia tiene en la zona 3 son las empresas unipersonales con una cifra de 2989 empresas es decir un 77% del total de empresas encuestadas y del cual más del 50% de estas empresas sobrepasan los 5 años de vida.
- Las dediciones tomadas por este tipo de empresas provienen de los fundadores de las empresas esto se debe a que son personas involucradas en estas actividades y conocen todas las variables que afectan al funcionamiento de estos establecimientos.

### *Referencias bibliográficas*

- Alvear, D. (2021). *Factores influyentes en el éxito o fracaso en el proceso de sucesión de las empresas familiares. CASO AC-Activa S.A [Tesis de maestría]*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1549/Factores%20influyentes%20en%20el%20c3%a9xito%20o%20fracaso%20en%20el%20proceso%20de%20sucesi%20n%20de%20las%20empresas%20familiares.%20CASO%20AC-Activa%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bain, D. (2015). *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*. México: Mc Graw Hill. [https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain\\_59822c02dc0d6028052bb187\\_pdf](https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain_59822c02dc0d6028052bb187_pdf)
- Cruelles Ruiz, J. A. (2016). *Productividad e Incentivos*. Barcelona: Marcombo Ediciones. <https://books.google.com.pe/books?id=keXDrXAU5YYC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Duarte, M. (2021). *La planeación como agente de cambio en la sucesión y el relevo generacional en las empresas familiares [Especialista alta gerencia]*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39931>
- Herrera, L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14 (1), 1-9. <http://eprints.uanl.mx/22321/2/22321.pdf>
- ICB, S.L (2020). *Comunicación Oral y Escrita en la empresa*. Málaga - España: ICB Editorial. [https://books.google.com.ec/books?id=ZSBvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Comunicacion+Oral+y+Escrita+en+la+empresa.&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Comunicacion%20Oral%20y%20Escrita%20en%20la%20empresa.&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ZSBvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Comunicacion+Oral+y+Escrita+en+la+empresa.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Comunicacion%20Oral%20y%20Escrita%20en%20la%20empresa.&f=false)

- McCarthy, J., & Perrault, W. (1996). *Marketing: Planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Bogotá - Colombia: McGraw Hill.
- Monegal, M. (1999). *Introducción al SPSS: Manipulación de datos y Estadística Descriptiva*. Barcelona. España: Edicions de la Universitat de Barcelona. [https://books.google.com.ec/books?id=TqkWSd\\_88bIC&printsec=frontcover&dq=Introduccion+al+SPSS:+Manipulacion+de+datos+y+Estadistica+Descriptiva.&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Introduccion%20al%20SPSS%3A%20Manipulacion%20de%20datos%20y%20Estadistica%20Descriptiva.&f=fae](https://books.google.com.ec/books?id=TqkWSd_88bIC&printsec=frontcover&dq=Introduccion+al+SPSS:+Manipulacion+de+datos+y+Estadistica+Descriptiva.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Introduccion%20al%20SPSS%3A%20Manipulacion%20de%20datos%20y%20Estadistica%20Descriptiva.&f=fae)
- Ortíz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 161-174. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202006>
- Plaza García, I. (2018). *Calidad en Actividades de I+D+i. Aplicación en el sector TIC*. Madrid - España: Libros RC. [https://books.google.com.ec/books?id=BT4zHfJYbrgC&printsec=frontcover&dq=Calidad+en+Actividades+de+I%2BD%2Bi.+Aplicacion+en+el+sector+TIC&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Calidad%20en%20Actividades%20de%20I%2BD%2Bi.%20Aplicacion%20en%20el%20sector%20TIC&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=BT4zHfJYbrgC&printsec=frontcover&dq=Calidad+en+Actividades+de+I%2BD%2Bi.+Aplicacion+en+el+sector+TIC&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Calidad%20en%20Actividades%20de%20I%2BD%2Bi.%20Aplicacion%20en%20el%20sector%20TIC&f=false)
- PwC Global Family Business Survey. (2018). 1-38. <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/Encuesta-de-Empresas-Familiares-Ecuador-2018.pdf>
- Valencia, M. (2017). *Posicionamiento de Marca y su influencia en la gestión administrativa*. Bogotá: UDM. [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3218/TR\\_ABAJO%20DE%20GRADO%20%20MANUEL%20VALENCIA%202017%20v\\_11.pdf?sequence=1](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3218/TR_ABAJO%20DE%20GRADO%20%20MANUEL%20VALENCIA%202017%20v_11.pdf?sequence=1)
- West, A. (2007). *Gestión de la distribución comercial*. Madrid: Díaz de Santos. [https://books.google.com.ec/books?id=10pWjstZnWwC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+distribuci%C3%B3n+comercial&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20distribuci%C3%B3n%20comercial&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=10pWjstZnWwC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+distribuci%C3%B3n+comercial&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20distribuci%C3%B3n%20comercial&f=false)

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Indexaciones

