



Año 25 No. 4  
Número especial, 2020

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Tipología del empresario ecuatoriano: impacto en la gestión de las pymes familiares

Cabanilla Guerra, Galo Ernesto\*

## Resumen

La investigación busca identificar la tipología del empresario ecuatoriano para lo cual adopta un enfoque cuantitativo, hipotético- deductivo, con alcance correlacional. La muestra fue seleccionada partiendo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, considerando las pymes con al menos un traspaso generacional, de cuya población se sacó una muestra aleatoria simple de 1.000 empresas, a las cuales fueron enviadas dos encuestas cerradas. Para el tratamiento de datos se utiliza estadística descriptiva, análisis de componentes principales y análisis de correlación. Se obtuvieron dos perfiles de empresario familiar: “Herederero” (37%) y “Luchador” (63%); y, tres estilos de dirección: “Conservador” (47.9%), “Prestigio” (24.4%) y “Progresista” (27.7%). Con base en el algoritmo K Nearest Neighbor, el empresario “Luchador” tiene mayor probabilidad de gestionar la empresa bajo el modelo “Prestigio”, mientras que el “Herederero” se inclina más por un estilo “Conservador”. Se concluye que la pyme familiar ecuatoriana se encuadra en un estilo bastante tradicional, requiriendo su modernización mediante la aplicación de modelos basados en las nuevas herramientas de gestión.

**Palabras clave:** tipología del empresario; estilo de gestión; factores de motivación.

---

Recibido: 12-08-20    Aceptado: 14-10-20

\* Doctor en Gestión Económica Global, Doctor en Ciencias de Gestión, ex rector de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, actual Canciller de la UTEG, Ecuador. E-mail: [gcabanilla@uteg.edu.ec](mailto:gcabanilla@uteg.edu.ec), [obravo@uteg.edu.ec](mailto:obravo@uteg.edu.ec).  
ORCID: 0000-0002-6306-4250

# Typology of the Ecuadorian businessman: the impact on the management of family SMEs

## Abstract

The research seeks to identify the typology of the Ecuadorian businessman for which it adopts a quantitative, hypothetical-deductive approach, with correlational scope. The sample was selected based on the database of the Superintendency of Companies, Securities and Insurance of Ecuador, considering SMEs with at least one generational transfer, from whose population a simple random sample of 1,000 companies was drawn, to which they were sent two closed surveys. Descriptive statistics, principal component analysis and correlation analysis are used for data treatment. Two profiles of family entrepreneur were obtained: "Heir" (37%) and "Fighter" (63%); and, three styles of management: "Conservative" (47.9%), "Prestige" (24.4%) and "Progressive" (27.7%). Based on the K Nearest Neighbor algorithm, the "Fighter" entrepreneur is more likely to manage the company under the "Prestige" model, while the "Heir" is more inclined towards a "Conservative" style. It is concluded that the Ecuadorian family SME fits into a fairly traditional style, requiring its modernization through the application of models based on new management tools.

**Keywords:** typology of the entrepreneur; management style; motivational factors

## 1. Introducción

El estudio de las empresas familiares ha adquirido una especial importancia por el protagonismo alcanzado en la economía global, siendo consideradas la base del sistema de libre mercado como fuente generadora de la mayor parte de empleos y elemento de cohesión social en nuestra sociedad (Gallego, 2012). En el caso del Ecuador, el 90% de todas las empresas son familiares con una contribución al PIB de 51% que evidencia su magnitud, no únicamente en la producción de bienes y servicios sino también en la generación de más de 1.6 millones de plazas de trabajo, de estabilidad social

y estabilidad monetaria; además, el 43% de estas empresas se enfoca en la mono producción y en la venta a un solo país y, en el 77% de los casos ya tienen a las siguientes generaciones trabajando en el negocio (Global Family Business Survey- Ecuador 2018; Price Waterhouse Coopers, 2018).

De las 68.536 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, el 70% no sobrevive a una segunda generación, situación similar a la de muchos países. Diversos factores explicativos han sido presentados en la literatura científica, destacando el riesgo inherente por el involucramiento de los hijos o herederos y la actitud

conservadora del líder en oposición a los desafíos operativos de las empresas. Así, el perfil del empresario familiar es un elemento clave para la supervivencia de las pymes, puesto que sus rasgos personales y habilidades empresariales influyen en muchas características de la empresa, por ejemplo, estructura de la propiedad, solución de conflictos en temas sucesorales, administración general y estrategias. En el caso del fundador, imprime su sello personal en la imagen y en la gestión global de la empresa, influenciando su desarrollo.

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

Para ello se partió de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, resultando en 27.532 pymes familiares, de las cuales se sacó una muestra aleatoria simple de 1.000 empresas, a las cuales fueron enviados los cuestionarios. Para el tratamiento de datos se utiliza estadística descriptiva, análisis de componentes principales y análisis de correlación.

## 2. Empresas familiares: algunas consideraciones

La gestión de la empresa tiene su origen en la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual postula que los recursos y/o capacidades únicas y valiosas que poseen las empresas, se convierten en una de sus fuentes de

generación de ventajas competitivas (Barney, 1992, 2001). Estos recursos que pueden ser los activos, capacidades, atributos, procesos organizativos, información y conocimientos, que son también fortalezas, le permiten a la empresa aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Son los determinantes principales del desempeño empresarial, pero por sí solos no generan nada, ya que pueden permanecer “pasivos” hasta que la organización despliegue sus capacidades, para utilizarlos de la manera más óptima, contribuyendo a la creación de ventajas competitivas sostenibles mediante al ajuste estratégico aplicando las mejores prácticas de gestión.

Aronoff, McClure, & Ward, (2003) y Ward, (2004), consideran que, en el caso de las pymes familiares, el crecimiento depende que apliquen en su modelo de gestión prácticas fundamentales para garantizar desarrollo y prosperidad a largo plazo. Con tales expectativas de expansión deben cubrir al menos las siguientes condiciones dentro de su modelo de funcionamiento: (a) garantizar una visión estratégica renovada; (b) atraer y retener a directivos externos con notada trayectoria; (c) crear una empresa flexible e innovadora; (d) generar y conservar capital, y; (e) explotar las ventajas estratégicas propias de la propiedad familiar.

En el modelo clásico de Tagiuri & Davis (1992), el negocio familiar tiene una triple realidad: la familia, la gestión y la propiedad; cada uno con diferentes intereses dados sus orígenes, sus roles y la relación especial que mantienen con la compañía, siendo una fuente de tensión que conduce sobre todo a conflictos y costos de agencia. En contraste con otro tipo de empresas, en el negocio familiar la creación de valor no se reduce al valor

accionario sino también a la creación de riqueza socioemocional – el valor afectivo que una familia toma de su posición en la participación accionaria y en la gestión de la empresa - la cual tiene un gran impacto en la toma de decisiones estratégicas porque el deseo de su preservación por parte de la familia trasciende cualquier consideración de instrumentación económica o de eficiencia (Hirigoyen, 2009).

Se trata del concepto de rentabilidad emocional de Jaskiewicz & Pieper (2008), que toma en cuenta las ganancias emocionales (reputación, satisfacción personal, participación en la creación y realización de un proyecto, durabilidad de la empresa) y los costos emocionales (sacrificios personales, carga de la responsabilidad, conflictos trabajo/familia, estrés, presión, ambigüedad de roles, arrepentimiento); aspectos todos que involucran al grupo familiar, especialmente al fundador y a los posibles sucesores.

Como sostienen (Vélez et al, 2008) el ciclo de vida de las empresas familiares se distingue de las empresas no familiares porque tienen un proceso de creación, crecimiento, madurez y declive (en muchas ocasiones), en donde el fundador determina una relación simbiótica con la organización, por lo cual en ocasiones sucede que llega a formar parte del patrimonio intangible de la organización, y su imagen se vuelve la imagen corporativa de la empresa.

Grandclaude & Nobre (2013) revisaron los conceptos, enfoques y tendencias de la caracterización del empresario de las pymes familiares en Francia, encontrando dos perspectivas: el enfoque de los rasgos y el enfoque conductual. El primero tiene su origen en la psicología y fue dominante desde 1950 a 1990, su objetivo es abarcar

tanto los rasgos de personalidad como de características, especificidades o peculiaridades que serían propias del empresario familiar a diferencia del no familiar. El segundo proviene de la interdisciplinariedad, se desarrolla a partir de 1990 con el propósito de observar lo que hace el emprendedor, sus comportamientos y procedimientos, en el proceso de crear una nueva organización.

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

En esta línea de trabajo, la literatura señala dos tipos generales de motivaciones personales para el acto emprendedor: por necesidad u oportunidad; en el marco de procesos cognitivos donde las personas evalúan entre comportamientos alternativos considerando cuál conducirá al resultado más deseable (Brochklau & Horwitz 1986; Dubini, 1988; Herron & Robinson 1993). Entonces la motivación es un constructo que integra la expectativa, la

autoeficacia y la viabilidad percibida.

Dichos factores de motivación han sido clasificados como "Push and Pull", destacando que la creación de empresas se relaciona la motivación de empuje y la motivación de atracción, por tanto, el emprendimiento se divide en dos categorías: emprendimiento de necesidad y emprendimiento de oportunidad (Reynolds et al, (2001); Giacomini et al, 2009). Los factores *push* denotan los deseos positivos de las personas por empezar un emprendimiento, por ejemplo, deseo por ser independiente, mayor control personal, mejorar el status social; los factores *pull* se refieren a impulsos por salir de una situación negativa, tales como falta de empleo, inseguridad laboral, discriminación, insatisfacción salarial y laboral. En sí, ambos factores inciden en el deseo de una persona por ser emprendedor.

La clasificación de Laufer (1975) se basa en el deseo de logro, crecimiento, poder y autonomía, y unidad familiar, contemplando cuatro tipos de empresarios: gerente o innovador, empresario propietario, empresario que rechaza el crecimiento, empresario artesano. Dunkelberg & Cooper (1982) se basan en la autonomía e independencia para distinguir al artesano, el líder orientado al crecimiento y el independiente. Ettinger (1983), añade a estas motivaciones la voluntad de poder, dando lugar a dos categorías: el empresario independiente y el emprendedor-creador de organizaciones. Lafuente & Salas (1989) se basan en la motivación individual, los objetivos personales, familiares y de riesgo, identificando al artesano, al gerente y al arriesgado.

Siu (1995) considera objetivos individuales y gerenciales, distinguiendo

entre el ciudadano senior, el libertino, el idealista, el workaholic y, el hi-flyer. Julien & Marchesnay (1996) parten de tres aspiraciones socioeconómicas (perennidad, independencia y crecimiento) que permiten identificar al emprendedor PIC (Perennidad-Independencia-Crecimiento) y al emprendedor CAP (Crecimiento, Autonomía, Perennidad). La tipología de Hernández (2001) gira en torno al deseo de crecimiento y al deseo de autonomía, determinando cuatro tipos de empresarios: el gerente, el emprendedor, el artesano y el excluido. Finalmente, Bellanca & Colot (2014) sustentados en la teoría de "Push and Pull" proponen una tipología de cinco clases: emprendedor apasionado, emprendedor sentimental, emprendedor por excelencia, emprendedor protector y emprendedor restringido.

En este estudio se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las motivaciones del empresario de la pyme familiar ecuatoriana que pueden configurar una tipología del acto emprendedor y su impacto en la gestión del negocio? La variable independiente es la tipología del empresario de la pyme familiar, consistente en perfiles clasificados según las motivaciones del comportamiento emprendedor. La variable dependiente está representada por los modelos de gestión de la empresa, es decir, los estilos de dirección según diversos factores de estrategia empresarial para la consecución de los objetivos de la organización.

Tales variables constituyen los enunciados básicos que se someten a constatación empírica:

a. Los empresarios de las pymes familiares se encuentran motivados por una combinación de factores de

tipo positivas *pull* (deseo de logro, deseo de independencia, deseo de competencia...) y de tipo negativas *push* (necesidad económica, necesidad de empleo, insatisfacción laboral...).

b. Los modelos de gestión de las pymes familiares se encuentran definidos en función de diversos factores estratégicos propios del empresario (habilidades estratégicas para la gestión general de la empresa), los cuales contribuyen a la consecución de objetivos, en particular el rendimiento y crecimiento de la empresa. A partir de todo lo cual se plantea la siguiente *Hipótesis*: La combinación de motivaciones *pull* y *push* da origen a varios perfiles del empresario de la pyme familiar ecuatoriana, los cuales se encuentran asociados con mayor probabilidad a específicas formas o modelos de gestión empresarial.

### 3. Aspectos metodológicos de la investigación

Se adopta un enfoque cuantitativo, hipotético- deductivo, que - tras la revisión del estado del arte sobre la temática estudiada- permite establecer preguntas iniciales e hipótesis, de las cuales se deriven consecuencias lógicas que pueden ser sometidas a corroboración empírica, mediante un exhaustivo proceso de recolección de datos y análisis estadístico. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la encuesta y el análisis de información secundaria. El alcance del estudio es correlacional, por lo que pretende describir primero las variables incluidas, en este caso la tipología del empresario familiar ecuatoriano y los modelos de gestión de las pymes, para luego ir más allá estableciendo tendencias, relaciones o conexiones.

Partiendo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador con 68.536 empresas familiares, de acuerdo a su definición (2015), se realizó una primera selección de las pymes, según facturación anual y número de empleados, para luego filtrar aquellas que tuvieran 40 años o más de fundadas, como garantía de al menos un traspaso generacional, resultando en 27.532 pymes familiares. De esta población se sacó una muestra aleatoria simple de 1.000 empresas, a las cuales fueron enviados dos cuestionarios consistentes en preguntas cerradas sobre aspectos generales del contexto personal, familiar y empresarial, así como, preguntas cerradas para la medición de actitudes con escala Likert, sobre las motivaciones tras el acto emprendedor y las particularidades de gestión de las empresas. Para el tratamiento de datos se utiliza estadística descriptiva, análisis de componentes principales y análisis de correlación.

### 4. Tipología del empresario ecuatoriano y su impacto en la gestión de las pymes familiares: hallazgos

La tabla 1 muestra las características de los empresarios familiares con base en los ítems que obtuvieron mayor frecuencia. Se trata de hombres jóvenes, principalmente primogénitos, con educación universitaria. Coincidiendo con reportes de otros países latinoamericanos, el fundador de la empresa puede estar al mando, aunque ya haya delegado importantes funciones a otros miembros de la familia (Brenes, Madrigal, & Molina-Navarro., 2006)., lo cual puede deberse

a que aún se siente preparado para continuar dirigiendo la empresa, pero también a que alberga muchos temores con respecto al relevo generacional (Gallo, 1995); además, puede ser que no haya habido una correcta planificación de la sucesión en la empresa (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012).

Resulta preocupante que el 40.9% de las pymes no posee un órgano de gobierno específico de la empresa familiar, si bien el 30.3% se rigen por un consejo de administración. Neubauer

& Lanke (2003) señalan que para la continuidad exitosa de las empresas familiares se requieren órganos específicos de gestión ya que tienen un rol destacado en evitar la difuminación de los límites entre la membresía familiar, la administración de la familia y la propiedad familiar. Por otra parte, la elevada concentración de la propiedad en los miembros de la familia es algo común en América Latina (Brenes et al, 2006; González et al, 2014; Price Waterhouse Coopers, 2018).

**Tabla 1**  
**Características del empresario y la empresa familiar ecuatoriana**

Variable	Ítem	%
Edad	Entre 31 y 40 años	31.5
Género	Masculino	66.7
Orden de nacimiento	Hijo (a) mayor	36.4
Generaciones de la familia que conviven actualmente en la empresa	Fundador más otros familiares en puestos clave	40.9
Órgano de gobierno específico de la empresa familiar	No posee	40.9
Distribución de la propiedad de la empresa	La familia posee el 100% de la propiedad	54.5
Nivel de educación	Universitario	79.0
Situación profesional antes de convertirse en empresario familiar	Asalariado (a) en otra empresa (obrero, empleado)	27.16%

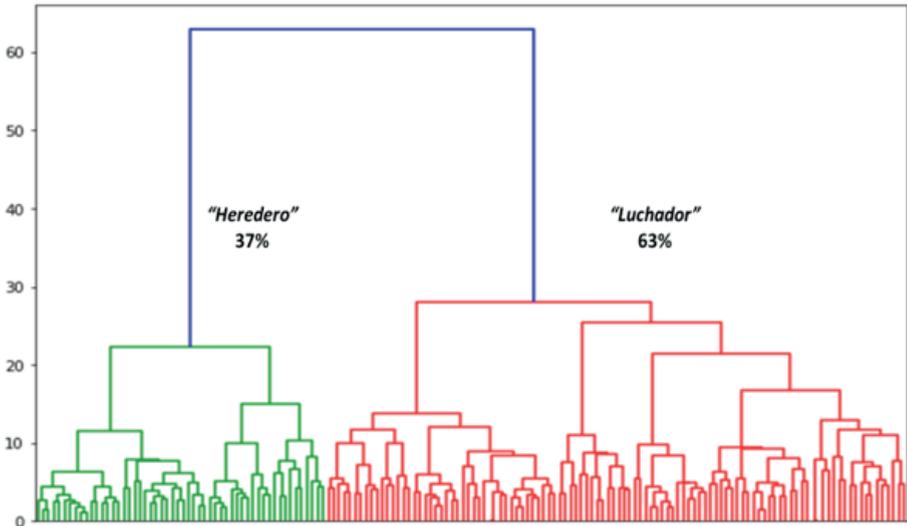
Fuente: elaboración propia

#### 4.1. Tipología del empresario familiar

La figura 1 muestra los dos perfiles de empresario familiar encontrados

(heredero y luchador), de acuerdo a las motivaciones tanto positivas *pull* como negativas *push* que tuvieron para emprender.

**Figura 1**  
**Perfiles del empresario familiar**



Fuente: elaboración propia

- **Perfil “Luchador “**

Empresarios de oportunidad. Representan el 63% de los registros, género masculino, 41 - 50 años, educación universitaria, segundo hijo del grupo familiar, directivo en otra empresa antes de convertirse en empresario familiar. No estaban particularmente motivados por emprender, pero no estando satisfechos con su antiguo trabajo, aprovecharon la oportunidad ya fuera comprando una empresa, retomando el negocio de los padres o haciéndose cargo para salvaguardarlo, además de seguir el ejemplo de algún mentor empresarial exitoso. Las motivaciones más importantes de este perfil son de tipo *pull*, por lo que la insatisfacción en su antiguo trabajo

pudo ser el suceso que llevó al espíritu empresarial (Sexton, 1986).

- **Perfil “Herederero”**

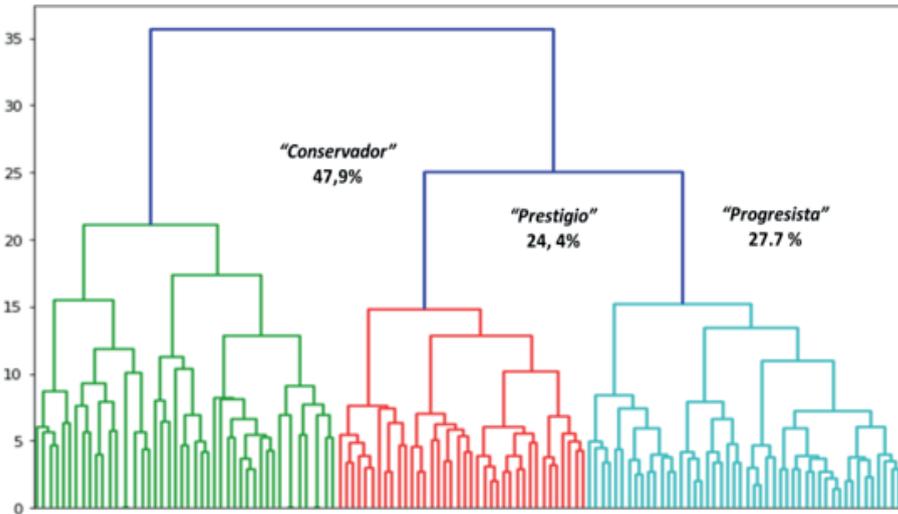
Obligados a emprender. Representan el 37% de los registros, género masculino, 31 - 40 años, educación técnica, segundo hijo del grupo familiar, directivo en otra empresa antes de convertirse en empresario familiar. Embarcados en la creación por necesidad económica o haber heredado una empresa “a pesar de ellos”. Por estar desempleados o encontrarse en un empleo insatisfactorio, deciden hacerse cargo del negocio de los padres, a quienes admiran, para abandonar su propia situación económica.

## 4.2. Modelos de gestión

La figura 2 muestra los tres estilos de dirección encontrados para las pymes familiares (conservador, prestigio y

progresista), con base en: capacidades de la empresa; consecución de objetivos en los últimos cinco años; organización; y estrategia empresarial.

**Figura 2**  
**Modelos de gestión de la empresa familiar**



Fuente: elaboración propia

- **Modelo “Prestigio”**

Representa el 24, 4% de las empresas. Al mando de los hijos, cuentan con un consejo de administración y están centrados en lograr una marca identificable, servicio al cliente, equipo humano adiestrado y experimentado, innovar en marketing, usar plan estratégico para decisiones del futuro. Su organización se hace fuerte al enfrentar dificultades. Objetivos alcanzados en los últimos 05 años: imagen, seguridad económica de la familia, innovación e

internacionalización de la empresa.

Este modelo incluye varios factores de éxito a largo plazo: atraer y retener ejecutivos talentosos externos a la familia, establecer una cultura empresarial y la planeación estratégica y, la construcción de una imagen corporativa con responsabilidad social (Ward, 2004); así como, instaurar una filosofía de servicio al cliente y concebir un producto diferente y único como marca identificable de la empresa (O’Hara & Mandel, 2004). La contratación de ejecutivos externos es una de las políticas

para la profesionalización del negocio y utilización de recursos no familiares señalada por Dana, Smyrniotis, & Biet (2015) como un factor de continuidad de la empresa.

- **Modelo “Progresista”**

Representa el 27.7 % de las empresas. Al mando de los hijos, sin órgano específico de gestión y centrados en lograr una marca identificable, servicio al cliente, calidad de materias primas, equipo humano adiestrado y experimentado, usar plan estratégico para decisiones del futuro. Su organización se adapta a los cambios, encuentra el lado positivo y se hace más fuerte al enfrentar problemas. Objetivos alcanzados en los últimos 05 años: seguridad económica de la familia, imagen e innovación en la empresa.

El modelo presenta los siguientes factores de éxito a largo plazo: impulsar la innovación (Pavez, 2000); atraer y retener ejecutivos talentosos externos a la familia, la planeación estratégica y, la construcción de una imagen corporativa con responsabilidad social (Ward, 2004); instaurar una filosofía de servicio al cliente y concebir un producto diferente y único como marca identificable; y, contar con un órgano específico de gestión para normar la relación familia-empresa (O’Hara & Mandel, 2004; Schwass, 2005).

- **Modelo “Conservador”**

Representa el 47,9% de las empresas. Al mando de nietos y

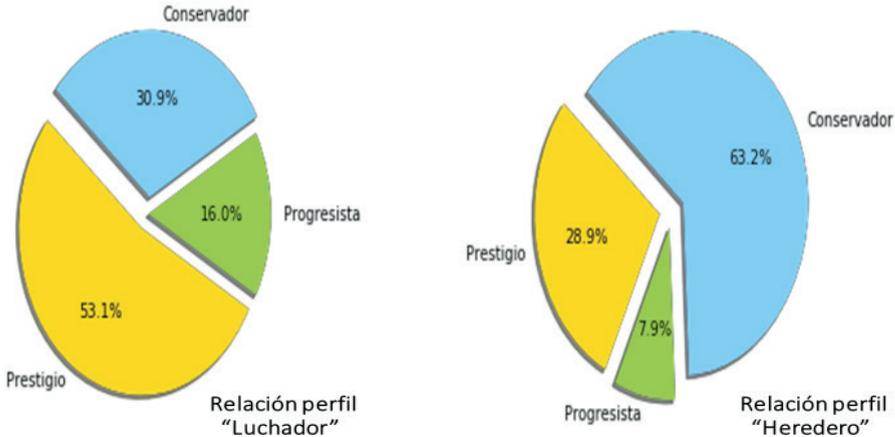
posteriores descendientes, sin órgano específico de gestión de la empresa familiar. Estilo centrado en lograr una marca identificable, servicio al cliente, estrategias de precios y reducción de costos. Objetivos alcanzados en los últimos 05 años fueron: incorporar prácticas de innovación, seguridad económica de la familia y generar un legado familiar.

Este modelo cumple con menos factores de éxito a largo plazo que los anteriores: impulsar la innovación (Pavez, 2000); instaurar una filosofía de servicio al cliente y concebir un producto diferente y único como marca identificable (O’Hara & Mandel, 2004). Destaca que entre los objetivos alcanzados en los últimos 05 años se encuentre “generar un legado familiar”, por cuanto el compromiso con la continuidad del negocio a largo plazo es uno de los factores señalados por Dana et al, (2015) entre las buenas prácticas de gestión y gobernanza.

### 4.3. Correlación de perfiles y modelos

El gráfico 1 muestra la correlación entre las dos variables del estudio, con base en el algoritmo *K Nearest Neighbor* (Jahromi & Taheri, 2017) con el cual se obtuvo la mayor precisión (59%). El empresario “Luchador” tiene mayor probabilidad de gestionar la empresa bajo el modelo “Prestigio”, mientras que el “Herederero” se inclina más por un estilo “Conservador”.

**Gráfico 1**  
**Relaciones perfil / modelos de gestión**



Fuente: elaboración propia

La correlación "luchador – prestigio" es congruente con las características de un empresario de segunda generación en el cual predominan factores de emprendimiento por oportunidad. una conducta proactiva cuyo modelo de gestión más probable será el estilo "prestigio", fundamentado en la estrategia, la innovación, la creatividad, el cambio y la realización personal. Por su parte, la correlación "heredero – conservador" es congruente con emprendedores por necesidad, situación donde no se espera un estilo de gestión fundamentado en la innovación y el cambio, sino en tratar de mantener las características que hasta ahora han hecho exitosas el negocio familiar.

Con todo lo cual se comprueba la hipótesis de esta investigación, ya que se encontraron varios perfiles empresario de la pyme familiar ecuatoriana asociados con mayor probabilidad a

específicas formas o modelos de gestión empresarial.

## 5. Conclusiones

La investigación hizo posible la creación de un espacio en donde los directivos de las pymes familiares ecuatorianas pudieron manifestar sus experiencias sobre la creación del negocio y su gestión, permitiendo formalizar los factores que los motivaron a iniciar o retomar emprendimientos, junto a los principales elementos que constituyen su estilo de toma de decisiones y la práctica gerencial en general. A nivel teórico, los resultados son coincidentes con las conceptualizaciones sobre la empresa familiar, principalmente en cuanto a su definición como un negocio gobernado y / o administrado por miembros de la misma familia con la intención de moldear y perseguir su

visión del negocio, bajo una elevada concentración de la propiedad.

La pyme familiar ecuatoriana se encuadra en un estilo bastante tradicional, requiriendo su modernización mediante la aplicación de modelos basados en las nuevas herramientas de gestión para las empresas que contemplen los siguientes puntos: instauración de órganos de gobierno (profesionalización de los sistemas de dirección); redacción de un protocolo familiar (documento básico de consenso para regular objetivamente la relación empresa - familia); y, elaboración de un plan de sucesión (donde se organice la transferencia generacional orientada a los sistemas familia, empresa y propiedad). Igualmente, se requiere la incorporación de componentes innovadores para ofrecer productos y servicios de valor agregado.

Merece atención especial el papel que desempeña el fundador en la gestión del conocimiento, cuya larga vinculación a la empresa le permite involucrar desde pequeños a sus hijos, provocando la transmisión del conocimiento tácito sobre los procesos, la organización y, en general, la cultura empresarial por la que el negocio ha sido exitoso. No obstante, también es de advertir que una muy prolongada permanencia del fundador en la empresa familiar, puede obstaculizar una efectiva transición generacional, tanto en la gestión como en la propiedad, desequilibrando la tensión entre preservar y proteger el núcleo de lo que hace al negocio exitoso, por un lado, y promover el crecimiento y la adaptación a las cambiantes dinámicas competitivas, por el otro.

Se encontraron coincidencias en cuanto a las habilidades requeridas para ser empresario y las motivaciones de empuje y de necesidad que impulsan

al emprendedor ecuatoriano, lo cual permitió proponer una tipología que, aunque comparte ciertos rasgos con otras de ámbitos geográficos y culturales diferentes, posee una combinación propia de rasgos. Similarmente, los estilos o modelos de gestión encontrados son análogos en cierta medida a los reportados por los autores abordados en la investigación, pero siempre manteniendo características distintivas en cuanto a ciertos factores considerados clave para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

El estudio abre perspectivas para futuras investigaciones, en las cuales se exploren más a fondo los perfiles motivacionales y los modelos de gestión encontrados, a los fines de precisar con mayor intensidad las diferencias más importantes que permitan inclusive hacer un modelamiento matemático entre las dos variables. En efecto, si bien se pudo establecer un nivel de correlación entre las variables, no se pudo establecer cuál es su relación matemática, que dado un determinado perfil del empresario permita predecir a cuál modelo de gestión correspondería.

## Referencias bibliográficas

- Aronoff, S.L. McClure, J.L. y Ward. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness Family Enterprise*. Palgrave Macmillan US.
- Barney, J. (1992). Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis. *Advances in Strategic Management*, 8:39-61.
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650. <https://>

[bit.ly/2YOBAOE](http://bit.ly/2YOBAOE)

- Bellanca, S. & Colot, O. (2014). Motivations et typologie d'entrepreneurs. *La Revue des Sciences de Gestion*. 266. <http://dx.doi.org/10.3917/rsq.266.0063>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.011>.
- Brochklous, R., & Horwitz, P. (1986). The female entrepreneur. A career development perspective. *Academy of Management Review*, 11, 393-407.
- Dana, D., Smyrniotis, K. X., & Bi, R. (2015). Family business continuity: Key factors and main practices. In Proceedings for the 28th Annual Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAAANZ) Conference, Australia: Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Dubini, P. (1988). The influence of motivations and environment on business start-ups: some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4, 11-36.
- Dunkelberg & Cooper. (1982). Entrepreneurs perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.
- Ettinger, J. (1983). Some Belgian evidence on entrepreneurial personality. *European Small Business Journal*, 1(2), 48-57.
- Gallego, I. (2012). La empresa familiar, su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de reflexión de la cátedra PRASA de empresa familiar*. Universidad de Córdoba.
- Gallo, M. A. (1997). *La empresa familiar*. Pamplona: IESE/Universidad de Navarra
- Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R., Llopis, F., & Toney, B., (2009). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 219-238.
- Global Family Business Survey (2018). The effect value, PwC Global Family Business Survey. <https://www.pwc.ec/es/family-business-survey-2018-template.html>
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. Colombia. *Revista Entramado*, 8 (2), 38-49.
- Gómez-Mejía L.R., Cruz C., & Berrone P. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894486514538448>.
- Grandclaude, D., & Nobre, T. (2013). Características del propietario – dirigente de la pequeña y mediana empresa familiar: entre el ser y el hacer ¿dónde estamos? *XXII Conferencia Internacional de Gestión Estratégica*, Clermont-Ferrand-Francia, 10-12 junio del 2013.
- Hernández, E-M. (2001). *L'entrepreneuriat. Approche théorique*. Ed. L'Harmattan.
- Herron, L. & Robinson, R. (1993). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economic*, 1, 39-49.

- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 198-199.
- Jahromi, A.H., & Taheri, M. (2017). A non-parametric mixture of Gaussian naive Bayes classifiers based on local independent features. *Artificial Intelligence and Signal Processing Conference (AISP)*, 209-212, <https://doi.org/10.1109/AISP.2017.8324083>
- Jaskiewicz P., Pieper T. (2008). The relevance of emotional return for the longevity of family business. A theoretical model, Working paper, *European Business School*.
- Lafuente, A., & Salas, V. (1989). Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, 10, 17-30. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100103>
- Laufer J.C. (1975). Comment on deviant entrepreneur. *Revue française de gestion*, 2, pp. 18-29. Citado en: Julien P. (1998) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate Publishing Limited.
- Man, T.W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of Small and Medium Enterprises- A conceptualization with focus on entrepreneurial competences. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
- Neubauer, F. & Lank, A. (2003). *La Empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto.
- O'Hara, W. T. & Mandel, P. (2004). *The world's oldest family companies*. Universidad de León.
- Pavez, A.A. (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. Universidad Técnica Federico Santa María.
- Price Waterhouse Coopers. (2018). *Encuesta de Empresas Familiares. Edición Ecuador*. <https://bit.ly/3roJMli>
- Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., & Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report*. Kauffman Foundation.
- Schwass, J. (2005). *Wise growth strategies in leading family businesses*. Palgrave Macmillan.
- Sexton, D.L. (1986). Role of Entrepreneurship in Economic Development. En R.D. Hisrich (1996), *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*, 27-39. Heath Company.
- Siu, W. (1995). Entrepreneurial typology: the case of owner-managers in China. *International Small Business Journal*, 14, 53-64.
- Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores (2015). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica, *Revista X-Pendientes Económicos*, 2(3).
- Tagiuri, R., & Davis J. (1992). Bivalent attributes of family firms. *Family Business Review*, 9 (2), 199-202.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. FUNDES.
- Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.