

# **Posicionamiento estratégico para la permanencia en el tiempo de las empresas familiares: Caso Tungurahua**

*Strategic positioning for the permanence of family businesses over time:*

*Tungurahua Case*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8365131>

**AUTORES:** Soledad Sevilla Galarza<sup>1\*</sup>

Xavier Salazar Velasco<sup>2</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [ms.sevilla@uta.edu.ec](mailto:ms.sevilla@uta.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 20 / 03 / 2022

**Fecha de aceptación:** 06 / 06 / 2022

## **RESUMEN**

Este estudio investiga la relación entre el plan de sucesión empresarial y su posicionamiento estratégico en el mercado de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua. La investigación se basa en una muestra de empresas familiares de la provincia y analiza la importancia de la capacidad de adaptación, la planificación de la sucesión y el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales para garantizar la continuidad y el éxito las mismas. Este estudio utilizó una metodología que incluyó enfoques descriptivos, revisión documental y análisis cuantitativo para examinar la planificación de la sucesión en empresas familiares. Se recopiló información de 274 empresas de la provincia de Tungurahua, y se aplicaron técnicas de estadística inferencial y correlacional para evaluar la relación entre la presencia de un plan de sucesión con cada tipo de gestión y el posicionamiento, respaldando la hipótesis de que las empresas familiares con plan de sucesión tienen mayor posicionamiento estratégico. Los resultados revelan que las empresas familiares que implementan un plan de sucesión demuestran un

---

<sup>1\*</sup>[ms.sevilla@uta.edu.ec](mailto:ms.sevilla@uta.edu.ec); <https://orcid.org/0000-0002-2249-1352>; Universidad Técnica de Ambato

<sup>2</sup>[xaviersalazarv1976@gmail.com](mailto:xaviersalazarv1976@gmail.com); <https://orcid.org/0009-0007-9833-009X>; Centro Escolar Ecuador

posicionamiento estratégico superior en comparación con aquellas que no lo hacen, de igual forma, el plan de sucesión con una gestión colectiva de tercera generación presenta mayor reputación y diferenciación en el mercado. Se respalda la hipótesis de que la planificación de la sucesión no solo es fundamental para asegurar la continuidad de la empresa familiar, sino que también tiene un impacto positivo en su posición en el mercado.

**Palabras clave:** Posicionamiento estratégico, empresas familiares, plan de sucesión, Reputación

### **ABSTRACT**

This study investigates the relationship between the business succession plan and its strategic positioning in the market of family businesses in the province of Tungurahua. The research is based on a sample of family businesses in the province and analyzes the importance of adaptation capacity, succession planning and the balance between family and business interests to guarantee their continuity and success. This study used a methodology that included descriptive approaches, documentary review, and quantitative analysis to examine succession planning in family businesses. Information was collected from 274 companies in the province of Tungurahua, and inferential and correlational statistical techniques were applied to evaluate the relationship between the presence of a succession plan with each type of management and positioning, supporting the hypothesis that family businesses with a succession plan they have greater strategic positioning. The results reveal that family businesses that implement a succession plan demonstrate a superior strategic positioning compared to those that do not; likewise, the succession plan with third-generation collective management presents greater reputation and differentiation in the market. The hypothesis is supported that succession planning is not only essential to ensure the continuity of the family business, but also has a positive impact on its position in the market.

**Keywords:** Strategic positioning, family businesses, succession plan, reputation

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia, las empresas familiares han desempeñado un papel esencial en el progreso de las naciones, ya que impulsan la generación de empleo y contribuyen al crecimiento económico de su entorno, independientemente del ciclo económico en el que se encuentren (Uquillas et al., 2021). Beckhard y Dyer (1983) definen la relación entre la familia y la empresa como un conjunto de elementos con entidad propia, que incluye el negocio o empresa, la familia, el fundador y órganos vinculantes como el consejo de dirección. Por otro lado, Davis y Tagiuri (1985) la definen como el resultado de la interacción de dos tipos de organizaciones, la familia y el negocio o empresa, siendo esta interrelación la fuente de su carácter único.

Las empresas familiares, que han delineado su posición en el panorama empresarial global a través de estrategias de posicionamiento estratégico bien ejecutadas, representan aproximadamente dos tercios de todas las empresas a nivel mundial, según un estudio del STEP Project Global Consortium (Calabrò & McGinness, 2021). Estas empresas, al tener claridad en su dirección estratégica y valor único, no solo han perdurado generación tras generación, sino que se han convertido en pilares fundamentales que generan un impacto multiplicador en el desarrollo económico y social a nivel mundial. Esta fortaleza estratégica es palpable, ya que según el índice Family 500, las organizaciones familiares, debido a su posicionamiento y reconocimiento de marca, en conjunto generan ventas totales que superan los 6.5 billones de dólares. Dicha capacidad de generación de ingresos las sitúa como la tercera economía a nivel mundial, solo por detrás de potencias como China y Estados Unidos, evidenciando la eficacia de su posicionamiento estratégico en un escenario global competitivo (Uquillas et al., 2021).

En Ecuador, se destaca la presencia significativa de empresas familiares, representando el 77% de las empresas más grandes del país y el 95% en el caso de las pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 51% del PIB nacional (Granda & De la Calle, 2020). Además, se observa que el 90.8% de las empresas en el país son de carácter familiar, siendo común que sean lideradas por el fundador original o miembros de la misma familia, quienes

continúan participando en la junta de accionistas, el directorio y, en algunos casos, en la administración de la empresa (Urbina & Burgos, 2022). Esta destacada presencia y participación de las empresas familiares en la economía ecuatoriana subraya su importancia y su impacto en el desarrollo empresarial del país.

Estas empresas han comprendido la importancia de identificar y comunicar su propuesta de valor única, fundamentada en tradiciones, valores familiares y una profunda conexión con el tejido social y cultural del Ecuador (Arista & De la Garza, 2020). Al enfocar su posicionamiento estratégico en estos pilares, han logrado establecer una conexión sólida y duradera con su base de clientes, donde la dirección estratégica no sólo ha fortalecido su presencia en el mercado, sino que también ha sido crucial para su impacto positivo en el desarrollo empresarial del país (Urbina & Burgos, 2022). Es evidente que su capacidad para alinear su legado familiar con estrategias de mercado astutas ha sido determinante en su éxito y en su contribución al tejido estratégico del Ecuador.

Comprender la importancia y la complejidad de las empresas familiares en el contexto ecuatoriano nos permite apreciar su valor y el impacto que generan en la economía nacional, así como identificar estrategias y recomendaciones para fortalecer su permanencia en el tiempo y asegurar su contribución sostenible al desarrollo empresarial de Ecuador (Arista et.al., 2020). Estas organizaciones, donde la propiedad y la gestión están estrechamente vinculadas a una o varias familias, representan una parte significativa del sistema económico del país (Armas & Maridueña, 2019). A lo largo de generaciones, las empresas familiares han dejado huellas duraderas, contribuyendo al crecimiento, la creación de empleo y la estabilidad económica.

La particularidad de las empresas familiares reside en la intersección de intereses empresariales y familiares. El éxito y la continuidad de estas empresas no solo dependen de su capacidad para lograr posicionarse en el mercado, sino también de su habilidad para gestionar las dinámicas familiares, la sucesión generacional y la preservación de los valores y la visión de la familia fundadora (Maldonado et al., 2020). Esta riqueza intangible puede

ser canalizada para construir un posicionamiento distintivo en el mercado, uno que resuene con segmentos de público que valoran la tradición, confiabilidad y la historia detrás de una marca. Para ello, es crucial que el enfoque estratégico de posicionamiento se alinee con los valores y la visión de la familia fundadora, y que se traduzca en promesas de marca consistentes y experiencias de cliente coherentes.

En la provincia de Tungurahua, el 95,4% de las empresas y negocios son de naturaleza familiar, siendo el 99% de las pequeñas y microempresas pertenecientes al emprendimiento familiar y administradas por un miembro de la familia, con un promedio de tres empleados que también son miembros de la familia (Ortiz et al., 2019). Estas empresas tienen presencia en diversos sectores, como agricultura, manufactura, comercio minorista y servicios, y muchas de ellas han sido fundadas por miembros de una misma familia, logrando perdurar a lo largo del tiempo y transmitiendo su legado de generación en generación (Freire & Gallardo, 2022).

La gestión y la toma de decisiones en las empresas familiares de Tungurahua se ven influenciadas por la dinámica familiar, lo que puede generar tanto ventajas como desafíos únicos. La continuidad de estas empresas en la provincia depende en gran medida de su capacidad para adaptarse, planificar la sucesión y lograr un equilibrio entre los intereses familiares y empresariales (Ramos, 2020). Estas organizaciones no solo contribuyen al crecimiento económico de la provincia, sino que también desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y el desarrollo sostenible de la comunidad local (Bonilla, 2021). Su arraigo en la región y su compromiso con la comunidad las convierten en actores clave en el impulso económico y estratégico de Tungurahua.

La sucesión es un proceso complejo y a largo plazo que involucra aspectos personales, la evolución de las relaciones familiares y la dirección de la empresa (Martínez et al., 2018). Por tal razón, la presente investigación analizará si existe una diferencia estadística significativa entre el posicionamiento estratégico y el plan de sucesión familiar, de igual forma, determinará en qué etapa del plan de sucesión se puede identificar un mayor posicionamiento estratégico de las empresas familiares, considerando su impacto en el crecimiento y la continuidad empresarial (Bonilla et.al. 2022). Se busca comprender las

causas de los fracasos en este proceso y explorar estrategias para abordarlos de manera efectiva.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este estudio se basa en diferentes enfoques, incluyendo descriptivos, revisión documental y análisis cuantitativo. Según Johnson y Christensen (2016), los enfoques descriptivos son utilizados para obtener una descripción detallada de un fenómeno o situación en particular. En el presente estudio, el enfoque descriptivo se utilizó para examinar y comprender en detalle las teorías de planificación para la sucesión o relevo generacional en empresas familiares.

En cuanto a la revisión documental, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de información utilizando diversas bases de datos, como ProQuest, Google Académico y EBSCO. Según Cooper (2021), la revisión documental es una técnica que permite recopilar y analizar información existente en documentos relevantes para el tema de investigación. En este estudio, la revisión documental proporcionó una amplia variedad de teorías y enfoques relevantes en el ámbito de la planificación de la sucesión en empresas familiares.

La investigación cuantitativa se realizó en 274 empresas de la provincia de Tungurahua. La selección de las empresas se realizó de manera aleatoria y empírica mediante estadística inferencial. Según Hair et al. (2019), la estadística inferencial se utiliza para realizar inferencias sobre una población utilizando una muestra, y busca aplicar pruebas estadísticas para respaldar o rechazar hipótesis. En este caso, se utilizó la estadística inferencial para aplicar una prueba de Levene, una prueba t de Student para muestras independientes, un análisis de varianza (ANOVA) y una prueba de correlación.

Se estableció una hipótesis H para evaluar la relación entre el posicionamiento estratégico y el plan de sucesión en empresas familiares. La hipótesis alternativa ( $H_a$ ) plantea que el posicionamiento estratégico es mayor en las empresas familiares que cuentan con un plan de sucesión, mientras que la hipótesis nula ( $H_o$ ) sostiene que el posicionamiento no es mayor en las empresas familiares con plan de sucesión. Según Field (2018), las hipótesis son afirmaciones sobre las relaciones entre variables y son sometidas a pruebas estadísticas para evaluar su validez.

**RESULTADOS**

Tabla 1

*Posicionamiento estratégico Según Plan de Sucesión*

Sucesión en el liderazgo de la empresa	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
No	130	17,000	16	1
Si	136	20,0162	17	1

**Nota.** Medidas de tendencia central según la aplicación de plan de sucesión.

La tabla 1 presenta información de empresas que no han analizado el tema de sucesión en el liderazgo, el tamaño de la muestra es de 130. La media de posicionamiento para este grupo es de 17,0000, la desviación estándar (que representa la variabilidad del posicionamiento estratégico dentro de este grupo) es de 16,00000, y el error estándar de la media (que representa la incertidumbre en la estimación de la media del posicionamiento) es de 1,00000. Para el grupo de empresas que sí han analizado el tema de sucesión en el liderazgo, el tamaño de la muestra es de 136. La media de posicionamiento para este grupo es de 20,0162, la desviación estándar es de 17,00000, y el error estándar de la media es de 1,00000.

Por lo tanto, se puede concluir que, en promedio, las empresas con planes de sucesión familiar tienen una posición más fuerte o favorable en el mercado o entre los stakeholders comparadas con aquellas que no tienen dichos planes. La presencia de un plan de sucesión podría estar correlacionada con una gestión empresarial más estructurada, lo que podría influir positivamente en el posicionamiento empresarial. Sin embargo, la variabilidad dentro de cada grupo es considerable, como lo demuestra la desviación estándar. Dado que el error estándar de la media es igual para ambos grupos, la incertidumbre en la estimación de las medias de su posicionamiento estratégico es la misma para ambos grupos.

Tabla 2

*Prueba de Muestras Independientes*

Prueba	Estadístico	Grados de Libertad	Valor p	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Intervalo de Confianza (95%)
Prueba de Levene	6	264	0,011	-	-	-
Prueba t	-	-	0	-2,03571	2,09039	[-6,00000, 2,08025]
Prueba t	-	263	0	-2,03571	2,08592	[-6,00000, 2,07149]

**Nota.** Prueba obtenida mediante Software estadístico SPSS.

La tabla 2 En la prueba de Levene de igualdad de varianzas, que se utiliza para determinar si las varianzas de los dos grupos son iguales, se obtuvo un valor F de 6,000 con una significancia de 0,011. Como este valor p es menor a 0,05, concluimos que las varianzas de los dos grupos no son iguales. En la prueba t asumiendo varianzas iguales, el valor t fue de 0,000, con grados de libertad (Gl) de 264 y un valor p bilateral de 0,000. La diferencia de medias fue -2,03571, con una diferencia de error estándar de 2,09039. El intervalo de confianza del 95% para la diferencia de las medias va desde -6,00000 hasta 2,08025.

En la prueba t no asumiendo varianzas iguales, el valor t fue de 0,000, con grados de libertad (Gl) de 263,000 y un valor p bilateral de 0,000. La diferencia de medias fue -2,03571, con una diferencia de error estándar de 2,08592. El intervalo de confianza del 95% para la diferencia de las medias va desde -6,00000 hasta 2,07149. En ambos casos, el valor p fue inferior a 0,05, lo que indica que hay una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de los dos grupos.

Posicionamiento estratégico y Plan de Sucesión Unidireccional



Tabla 3

*ANOVA Posicionamiento estratégico 2013*

	Suma de cuadrados	Grados de Libertad	Media Cuadrática	F	Valor p
Entre grupos	681	2	340	1	0
Dentro de grupos	71,153,000	247	288,073		
Total	71,835,000	249			

**Nota.** Análisis de varianza para el posicionamiento estratégico identificado entre y dentro de los grupos de estudio.

En la tabla 3 la hipótesis planteada en la investigación buscaba determinar si existe una diferencia estadísticamente significativa en el posicionamiento estratégico de empresas familiares que tienen un plan de sucesión en comparación con aquellas que no lo tienen. Para probar esta hipótesis, se realizó un análisis de varianza (ANOVA). En este caso se presenta los resultados del análisis. La suma de cuadrados entre grupos, que representa la variación de posicionamiento estratégico entre las empresas con plan de sucesión y sin plan de sucesión, es de 681,000. La suma de cuadrados dentro de los grupos, que representa la variación en el posicionamiento estratégico dentro de cada tipo de empresa (con plan de sucesión y sin plan de sucesión), es de 71153,000.

Los grados de libertad, que son un indicador de la cantidad de valores en el análisis final que tienen la capacidad de variar, son 2 para entre grupos y 247 para dentro de los grupos. La media cuadrática, que es la suma de cuadrados dividida por los grados de libertad, es de 340,000 entre grupos. Este valor representa la variación promedio del posicionamiento estratégico entre las empresas con plan de sucesión y las que no lo tienen.

El valor F, que mide la variación entre los grupos en comparación con la variación dentro de los grupos, es de 1,000. Esto indica que la variación entre las empresas con plan de sucesión y las que no lo tienen es igual a la variación dentro de cada tipo de empresa. El valor p, que es un indicador de la significancia estadística de los resultados, es de 0,000. En general, un valor p menor a 0,05 indica que las diferencias encontradas son

estadísticamente significativas. Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, se puede concluir que existe una diferencia estadísticamente significativa en el posicionamiento estratégico entre las empresas familiares que tienen un plan de sucesión y las que no lo tienen. Sin embargo, debido a que el valor F es de 1,000, esta diferencia puede ser igualmente atribuible a la variación dentro de cada tipo de empresa.

Tabla 4  
*Prueba de normalidad de datos*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
IMF-IMA-DFN-RPN	,227	136	,000	,847	136	,000
CTE-GCB-GCL	,215	3136	,000	,851	136	,000

*Nota.* Prueba de normalidad identificada con las dimensiones de cada variable.

Para brindar mayor profundidad de análisis a la investigación se estableció la prueba de normalidad de datos propuesta por Kolmogorov, para la muestra de empresas que poseen un plan de sucesión familiar, puesto que la muestra fue superior a 50 muestras. Donde se identificó que la distribución de datos no es normal debido a que el nivel de significancia es 0.00 menor a 0.005. Por tal motivo, se decidió utilizar un método no paramétrico que permita especificar las dimensiones del posicionamiento estratégico con relación a las etapas del plan de sucesión familiar, para lo cual se aplicó el coeficiente de Rho de Spearman

Tabla 5

*Correlación de Spearman Posicionamiento estratégico – Gestión del plan sucesión generacional*

	Imagen Funcional	Imagen Atractiva	Diferenciación	Reputación
Control estricto	.869	.789	.320	.509
Gestión colaboradora	.689	.809	.480	.745
Gestión colectiva	.589	.775	.841	.897

**Nota.** Correlación de Spearman, análisis por cada una de las dimensiones para cada variable.

Se procedió a realizar una correlación de Spearman con la finalidad de identificar en que dimensiones específicas convergen las etapas del plan de sucesión familiar con las de posicionamiento estratégico de las empresas familiares, donde se determinó que las empresas que adoptan un control estricto tienden a gozar de una imagen funcional, con un coeficiente de correlación de 0.869, se infiere que estas organizaciones son percibidas como altamente eficientes, organizadas y confiables en sus operaciones. De igual forma, su correlación con la imagen atractiva es notablemente fuerte 0.789, lo que sugiere que, a pesar de su riguroso control familiar, estas empresas han conseguido mantener una imagen que resulta atractiva para sus clientes o consumidores. Sin embargo, cuando se trata de diferenciarse en el mercado, la correlación es moderada .320, lo que indica que la diferenciación no es su fortaleza principal. Esta gestión también está asociada a una reputación baja, con un coeficiente de .509, aunque no tan dominante como sus imágenes funcional y atractiva.

Por otro lado, las empresas con un plan de sucesión enfocado en la gestión colaborativa presentan una imagen funcional medianamente adecuada, reflejada en un coeficiente de .689, son vistas como eficientes y confiables, pero en menor grado que las de control estricto. Lo que destaca de este tipo de gestión familiar es su fuerte relación con una imagen atractiva, evidenciada en una correlación de .809. Lo cual, puede interpretarse como el resultado de su capacidad para adaptarse e innovar mediante la integración generacional joven a la empresa. Del mismo modo, estas empresas demuestran una

capacidad de diferenciación decente, aunque baja en comparación .480, probablemente respaldada por las sinergias y soluciones innovadoras que emergen de la colaboración. Su reputación es igualmente sólida, con una correlación de .745, lo que las posiciona adecuadamente en el mercado.

Finalmente, las organizaciones que adoptan un plan de sucesión basado en una gestión colectiva mantienen una imagen funcional respetable con una correlación de .589, dicha gestión es percibida positivamente en su imagen atractiva, con un coeficiente de .775. El enfoque inclusivo y democrático en la toma de decisiones podría ser el responsable de esta imagen favorable. Sin embargo, lo que realmente destaca en este tipo de gestión es su capacidad para diferenciarse en el mercado. Con una correlación sorprendentemente alta de .841, las empresas con una sucesión colectiva parecen tener una ventaja única en su posicionamiento, por lo que se denota una excelente reputación, evidenciada por el coeficiente más alto de .897, reflejando transparencia, equidad y compromiso en su forma de operar en el mercado.

## **DISCUSIÓN**

La planificación estratégica y cuidadosa de la sucesión en las empresas familiares es un tema crucial que requiere atención especializada (Uquillas et al., 2021). En el estudio realizado en la provincia de Tungurahua, se destaca la importancia de la capacidad de adaptación, la planificación de la sucesión y el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales para garantizar la permanencia de las empresas familiares en la región.

La capacidad de adaptación resulta esencial para que las empresas familiares puedan hacer frente a los desafíos y cambios constantes del entorno empresarial (Maldonado et al., 2020). Esto implica estar dispuestos a ajustar y modificar las estrategias y prácticas de la empresa de acuerdo con las demandas del mercado y las necesidades de la comunidad. Como menciona Maldonado et al. (2020), "la capacidad de adaptación permite a las empresas familiares mantenerse relevantes y competitivas en un entorno empresarial en constante evolución".

Con relación al plan de sucesión, Quezada y Ávila (2016) enfatizan la importancia de identificar y preparar a los sucesores adecuados dentro de la familia para asumir roles de liderazgo en la empresa. Esto implica un proceso de selección y desarrollo de talento que asegure la continuidad y el éxito de la empresa a largo plazo. Como sostienen Quezada y Ávila (2016), "la planificación de la sucesión en las empresas familiares es fundamental para garantizar la transición exitosa del liderazgo y preservar el legado familiar".

El equilibrio entre los intereses familiares y empresariales también juega un papel fundamental en la continuidad de las empresas familiares. Freire y Gallardo (2022) destacan la importancia de establecer límites claros entre la familia y la empresa, evitando la interferencia de asuntos personales en la toma de decisiones empresariales. Se resalta la necesidad de implementar mecanismos de comunicación y resolución de conflictos efectivos para garantizar una convivencia armoniosa entre los miembros de la familia. Según Christensen, Reynor y McDonald (2015), "el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales es esencial para evitar tensiones que puedan afectar la continuidad y el rendimiento de la empresa familiar".

En cuanto a los resultados del estudio, se encontró una relación significativa entre mayores niveles de posicionamiento estratégico y la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares. Esto respalda la idea de que la planificación de la sucesión no solo es importante para asegurar la continuidad de la empresa, sino que también puede tener un impacto positivo en su desempeño en el mercado. Al respecto, Uquillas et al. (2021) sostienen que "la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares se asocia con un incremento de su posición en el mercado, lo que indica que una transición adecuada en el liderazgo puede tener efectos favorables en los resultados desde la perspectiva de sus clientes".

Las empresas que se enfocan en la diferenciación en su industria, ya sea por su diseño, tecnología, imagen de marca o servicios al cliente, pueden lograr una ventaja competitiva (Kim & Mauborgne, 2015). Esto parece coincidir con la alta correlación de las empresas con gestión colectiva en términos de diferenciación. Su enfoque inclusivo y democrático, como usted menciona, les permite incorporar una amplia variedad de perspectivas, lo que puede traducirse en soluciones más innovadoras y distintas. Por otro lado, Kotler y Keller

(2012), en su discusión sobre branding, señalan que la coherencia en la imagen de marca es crucial. Una empresa con un control estricto, que sigue procedimientos y protocolos rigurosos, puede ofrecer una experiencia más consistente al cliente. Esta coherencia puede ser la razón de su alta correlación con una imagen funcional y atractiva.

Para Grant (2019), la sucesión bajo una gestión colaborativa ha sido debatida sobre la innovación abierta y cómo la segunda generación en empresas familiares puede impulsarla. Las empresas que fomentan la colaboración familiar a menudo tienen más puntos de entrada para nuevas ideas, lo que puede mejorar su capacidad para innovar y, por lo tanto, su imagen atractiva (Kim y Mauborgne, 2015). La sucesión colaborativa bajo un enfoque estratégico puede ser vista por muchos consumidores como un signo de apertura y modernidad, lo que puede explicar la alta correlación con la imagen atractiva y la diferenciación.

Por último, la sucesión con una gestión colectiva y su relación con la reputación puede ser analizada a través de Ries (2011) y su teoría de los stakeholders, que indica que las empresas que consideran a la tercera generación familiar en su toma de decisiones tienden a tener una reputación mejor y más sostenible a largo plazo porque demuestran responsabilidad hacia un nuevo enfoque de innovación en el mercado que operan. El estudio resalta la importancia de la participación de los miembros de la familia en la empresa para enfrentar crisis en el ciclo de vida empresarial. Jara et al. (2016) afirman que la participación de la familia en la toma de decisiones y en la gestión diaria de la empresa aporta una perspectiva única y valiosa. Esta participación fortalece la cohesión y la identidad de la empresa, generando un sentido de compromiso y responsabilidad hacia el negocio familiar. Según Jara et al. (2016), "la participación de la familia en la empresa contribuye a su éxito a largo plazo, ya que brinda una base sólida de valores y principios que guían la toma de decisiones".

Los hallazgos respaldan la importancia estratégica de la planificación de la sucesión en empresas familiares, donde la capacidad de adaptación, la planificación de la sucesión y el equilibrio entre intereses familiares y empresariales son críticos para asegurar la continuidad y éxito de dichas empresas, incrementando su reputación y fortaleciendo la

empresa a través de su diferenciación y del compromiso activo de la familia, destacando la necesidad de un enfoque estratégico y cuidadoso en su gestión.

## **CONCLUSIONES**

Se determinó una variabilidad significativa en el posicionamiento estratégico dentro de cada grupo, como lo indica la desviación estándar. Por lo que se concluye que tanto las empresas con plan de sucesión como las empresas sin plan de sucesión experimentan fluctuaciones en sus indicadores de posicionamiento estratégico. Esta variabilidad puede deberse a una serie de factores, como la dinámica del mercado, la estrategia comercial y otros aspectos internos y externos a la empresa.

Se identificó que el posicionamiento estratégico es mayor cuando el plan de sucesión familiar se estructura bajo una gestión colectiva, no obstante, no posee una imagen que resulta atractiva por lo que se puede concluir que dicha gestión funciona para lograr una buena reputación en el mercado, pero resulta imprescindible estudiar las variables por las cuales la gestión colaborativa de segunda generación lograr generar un mayor atractivo en su imagen.

Es esencial que las empresas, monitoricen constantemente sus indicadores de posicionamiento estratégico para identificar y adaptarse a las variabilidades presentadas. Dado que el plan de sucesión familiar denota una relación positiva con el posicionamiento estratégico en empresas con planes de sucesión familiar, se sugiere considerar la adopción de dicho modelo de gestión para maximizar su competitividad en el mercado. Sin embargo, es fundamental abordar la discrepancia identificada entre la efectividad del posicionamiento y la percepción de imagen. Por ello, se propone investigar más a fondo las causas subyacentes a la falta de atractivo en la imagen de empresas que adoptan una gestión colectiva de segunda generación.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arista, R., & De la Garza, M. I. (2020). Innovación en la empresa familiar: observaciones teóricas y empíricas para futuras investigaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 47–59. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.3006>
- Armas, S. L., & Maridueña, M. R. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 23(19), 29–34. <https://doi.org/10.47189/rcct.v19i23.258>
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Bonilla-Jurado, D., (2021). Igualar para desarrollar. *Gicos*, 6(2). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/gicos/article/view/17328/21921928492>
- Bonilla Jurado, D. M., Delgado Salcedo, N. D. R., & Fajardo Aguilar, G. M. (2020). Branding, un elemento necesario del marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *Eruditus*, 1(2). <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Calabrò, A., & McGinness, T. (2021). Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19?, <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/02/global-family-business-report-covid-19-edition.html#:~:text=Family%20business%20leaders%20reported%20that,actually%20experienced%20a%20revenue%20boost>.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*.
- Cooper, H. M. (2021). *Research synthesis and meta-analysis: A step by step approach*.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.).
- Freire, V. E., & Gallardo, W. M. (2022). Gestión empresarial en la sucesión generacional de las empresas familiares de la zona 3. *Visionario Digital*, 6(2), 23–38.



- Granda, M., & De la Calle, R. (2020). *Las empresas familiares en Ecuador y América Latinay su respuesta ante el Covid-19*. <https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2022/02/ESPAE-Reporte-Covid.pdf>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Jara, J. J., Contreras, B. J., & Barba, R. A. (2016). Las empresas familiares. Tendencias investigativas. *Revista Publicando*, 3(8), 684–693. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852113>
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2016). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Maldonado, B., Duarte, M., Cabrera, V., & Jiménez, E. (2020). Emprendimientos familiares : Fortalezas y debilidades para su continuidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 563.571. <https://doi.org/https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33390>
- Martínez, R., Martínez, M. J., & Rojo, A. A. (2018). Technological innovation and socioemotional wealth in family firm research: Literature review and proposal of a conceptual framework. *Management Research*, 16(3), 270–301. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2018-0803>
- Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 161–174
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149–158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Ramos, E. A. (2020). La innovación tecnológica producto del I+D+I como estrategia para el desarrollo de empresas familiares de la industria carrocera de Tungurahua. *Killkana Sociales*, 4(1), 33–42. [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v4i1.530](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v4i1.530)

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Atributos bivalentes de la empresa familiar. *Revista de empresas familiares*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Uquillas, G., Alexandra, P., & Zamora, C. (2021). Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica. *Revista De Ciencias Económicas, Jurídicas Y Administrativas*, 4(7), 54–72. <https://doi.org/10.37135/kai.03.07.03>
- Urbina, X. M., & Burgos, J. E. (2022). Las empresas familiares en el Ecuador y su contribución al producto interno bruto. *Digital Publisher*, 7(4–1), 290–300. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1237>