



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES

NOMBRE DE LA ESTUDIANTE:

JENNIFFER ALEXANDRA GONZÁLEZ DISINTONIO

NOMBRE DE LA TUTORA:

ANGÉLICA SÁNCHEZ, PH.D.

SAMBORONDÓN, AGOSTO, 2017

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

**Factores que influyen en la sucesión gerencial de las empresas familiares del
sector agrícola, Ecuador**

Jennifer González Disintonio

Universidad Espíritu Santo – Ecuador, jennifergonzalez@uees.edu.ec,

Facultad de Economía y Ciencias Empresariales Edificio F, Universidad

Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

Resumen

El objetivo de la investigación es determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de la sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola en la zona costera del Ecuador. La investigación nos permitirá conocer la importancia de planificar previamente la sucesión gerencial, con el fin de prevenir el inadecuado manejo administrativo por parte del sucesor, que debería brindar una estabilidad y desarrollo sustentable al núcleo familiar de las empresas. El estudio tuvo un enfoque cualitativo, además se aplica un método inductivo y de campo. La variable que se estudia en la investigación es la sucesión familiar. Para recolectar la información requerida se realizaron encuestas dirigidas a gerentes propietarios de empresas familiares activas del sector agrícola. Se aplicaron estadísticas descriptivas para determinar cuáles son los factores considerados como prioritarios para la sucesión gerencial. Las principales conclusiones fueron que los predecesores consideran que el sucesor debe ser responsable, tener un título universitario en Ingeniería Agrícola o Administración, tener entre 4 a 7 años de experiencia en la empresa y ser innovador para que la empresa familiar pueda trascender a más generaciones.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Palabras claves: administración de empresas, personal, gestión, cultura corporativa, empresa familiar.

Clasificación JEL: M1 Administración de empresas.

Abstract

The objective of the investigation is to determine the factors that influence the process of successful succession in family businesses in the agricultural sector in the coastal zone of Ecuador. The investigation will allow us to know the importance of previously planning the managerial succession, in order to prevent the inadequate administrative management handling by the successor, who should provide stability and sustainable development to the family nucleus of the companies. The study had a qualitative approach; in addition an inductive and field method is applied. The variable that is studied in the investigation is the family succession. To collect the required information, surveys were conducted for managers of family-owned enterprises active in the agricultural sector. Descriptive statistics were applied to determine which factors are considered as priorities for managerial succession. The main conclusions were that the predecessors consider that the successor should be responsible, have a university degree in Agricultural Engineering or Administration, have between 4 to 7 years of experience in the company and be innovative, so that the family business can transcend more generations.

Key words: business management, personnel, management, corporate culture, family business.

JEL Classification System: M1 Business Administration.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Introducción

La mayor parte de los emprendimientos se constituyen de la cohesión social, denominada también familia, la cual ha estado omnipresente en los hogares campesinos de las zonas agrícolas y la industria moderna. Además, se la considera columna vertebral de la revolución industrial en Estados Unidos e Inglaterra (Macías y Ramírez, 2012). Las empresas familiares son más rentables debido a la rapidez para tomar decisiones y al compromiso (Aira, 2016).

A pesar del aporte de las empresas familiares en la economía, las mismas desaparecen con el tiempo y la menor parte de ellas sobreviven a la segunda y tercera generación (Romero, 2013). La transferencia de propiedad y la gestión del negocio es el mayor desafío para las empresas familiares, cuando no se realiza con planificaciones dará lugar a problemas de adaptabilidad y mala administración (Macías y Ramírez, 2012; Niebler, 2015).

Según Goyzueta (2013), existen cuatro dificultades denominadas “segunda crisis”, la cual se da cuando se integran los hijos en la empresa: (a) superposición de roles, (b) conflictos relacionados a la formación académica del sucesor, (c) la visión del fundador y el sucesor no siempre coincide, (d) carencia de trabajo en equipo. El reto consiste crear el compromiso hacia la empresa para que el sucesor tenga el criterio para tomar decisiones (Gómez y Tuan, 2014).

Un estudio realizado por Romero (2013) en Sinaloa, México y por Więcek-Janka, Mierzwiak, y Kijewska (2016) en Poznan, Polonia concluyeron que la falta de preparación académica, de personalidad y desconocimiento del negocio por parte del sucesor son las causas de la mala administración en la empresa familiar.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

La sucesión es un factor drástico e inevitable que condiciona a las empresas familiares, por eso es importante la planificación previa al acontecimiento (Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Więcek-Janka *et al.*, 2016). Las empresas familiares, pertenecientes a 42 grupos económicos, contribuyen el 90% de los ingresos por ventas en el Ecuador (Servicio de Rentas Internas, 2016). Además, estas crean estabilidad en etapas de crisis, generan empleo y se expanden en tiempos adversos. Tienden a ser vulnerables a los problemas familiares y a las condiciones del mercado, dando lugar a unas de las principales causas, la continuidad después del cambio gerencial (Santamaría y Pico, 2015).

Se han realizado investigaciones previas sobre la sucesión en empresas familiares en diferentes industrias, pero no en el sector agrícola. A través de los resultados se busca aumentar las posibilidades de que las empresas familiares se mantengan en el mercado y que no se dejen llevar sólo por la afinidad sino por la preparación personal y profesional.

La investigación tiene como objetivo general determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola costero en el Ecuador. Para lograr el objetivo antes planteado, a continuación se desarrolla el marco teórico constituido con teorías, modelos y trabajos empíricos basados en la sucesión gerencial de empresas familiares agrícolas y no agrícolas, los mismos que fueron escogidos por el alto nivel de aporte al tema de investigación. Después, se expone la metodología utilizada. Posteriormente, se muestran los resultados obtenidos y por último, las conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Fundamentación teórica

Empresa familiar

La empresa familiar se define como aquella que está conformada por personas de una o más familias que poseen vínculos de parentesco, las mismas que tienen propiedad accionaria elevada, control en las decisiones y una gestión interdependiente en la sucesión (Goyzueta, 2013).

El inicio de una empresa familiar surge de la visión emprendedora por parte de los miembros de la familia (Evert, Martin, McLeod, y Payne, 2016). Se basan en dos motivaciones que poseen un impacto duradero en las empresas: (a) ser su propio jefe; dejar de la dependencia personal y tener el control; y (b) aprovechar las oportunidades. Además, una empresa familiar es aquella que asume el compromiso de transmitir el emprendimiento y diseña sus propias prácticas y políticas para fomentar la creación espacios y cultura que seguirán de generación en generación (Teixeira y Carvalhal, 2013).

Este tipo de empresas no sólo han sido una alternativa de empleos, sino se aprovecha las estructuras familiares para realizar emprendimientos productivos con confianza, lo cual facilitan las inversiones y financiamiento (Devins y Jones, 2015; Macías y Ramírez, 2012).

Las empresas familiares son caracterizadas debido a: (a) perspectivas a largo plazo; (b) continuidad del personal y de la empresa; (c) alta participación de familiares; (d) liderazgo familiar; (e) vinculación cercana con clientes; y (f) participación de generaciones posteriores (Petlina y Koráb, 2015).

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Agricultura en el Ecuador

El Ecuador es considerado un país diverso por su flora y fauna. Se destaca por los recursos naturales que posee, es por esto que se protegen los derechos de la naturaleza, se promueve la sostenibilidad ambiental y territorial. Adicional, sobresalen varios productos de consumo interno: azúcar, maíz y arroz. Así como también, los principales productos que se destinan para las exportaciones, como el brócoli, palma africana, banano y cacao (Pro Ecuador, 2016). En la región Costa se encuentran las provincias con mayor superficie agropecuaria, específicamente en Manabí, Guayas y Esmeraldas (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

El sector agrícola pertenece a una gran parte de la estructura económica del Ecuador debido a su geografía, indicadores de soberanía alimentaria y de empleo. Las empresas pertenecientes al sector están ligadas a su capacidad por la exigencia demandada en el mercado y el aprovechamiento de los recursos naturales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

El Ecuador considera a la producción agrícola como la piedra angular en el desarrollo rural, la misma que es orientada a los sectores comerciales competitivos, fortalecer la tecnología, ayudar al bienestar de los agricultores y sus familias, modernizar el sector, incentivar las exportaciones y productos con alto valor. Además, el gobierno promueve las actividades agropecuarias de las pequeñas y medias empresas (PYMES) por medio de préstamos preferenciales para aumentar la productividad y financiamiento. (Banco Central del Ecuador, 2016).

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Sucesión familiar

Por lo general, una de cada tres empresas familiares logra pasar a la siguiente generación exitosamente. Una de las causas es que no se identifica con tiempo el sucesor para administrar la empresa. Asimismo, la mayoría de las empresas familiares no cuentan con una guía de refuerzos o planes estratégicos y realizan los traspasos improvisadamente (Santamaría y Pico, 2015).

La preocupación surge con el proceso de sucesión incluyendo la transmisión patrimonial, gerencial e ideológica al sucesor para asegurar la expansión y estabilidad de la empresa. Este conflicto se maximiza debido a la desaparición de empresas por traspasar la autoridad a otras generaciones provocando la superposición de los valores, juegos de poder y análisis de las prácticas aplicadas (Makó *et al.*, 2016; Teixeira y Carvalhal, 2013).

Para Beltrán, Selem, y Argüelles (2014), al realizar un plan de sucesión se debe considerar lo siguiente: (a) identificar valores y competencias de la empresa; (b) considerar a todos los posibles sucesores; (c) desarrollar el capital intelectual; y (d) evaluar la situación actual y planificar según las necesidades futuras. También se debe considerar la confianza, su uso efectivo contribuye como un recurso para el éxito de la sucesión. Muchas empresas familiares logran una efectiva sucesión, principalmente por el compromiso de los miembros familiares; también, por una buena comunicación, visión común y la intervención de consultores externos (Henry, Erwee, y Kong, 2013).

Para realizar una correcta sucesión, se enfatiza la importancia del protocolo familiar. El cual se lo define como un acuerdo entre los socios familiares, y tiene como objetivo, regular la gestión y relaciones económicas entre

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

la propiedad, familia y empresa (Chanaphan y Tangchitnob, 2015). Del mismo modo, se centra en definir compromisos entre los miembros que tienen participación accionaria en la empresa, para asegurar el crecimiento y continuidad de la misma en beneficio de las siguientes generaciones (Coronel y Gachet, 2013).

Cuando la empresa familiar empieza a crecer, existe una tendencia a la dispersión de la propiedad, por esto es importante que el proceso de sucesión se mantenga con vínculos familiares. Las relaciones familiares deben ser dinámicas para fortalecer el vínculo dentro del proceso de sucesión. La continuidad de la empresa familiar puede ocasionar problemas a mediano plazo, como por ejemplo cuando fallece el fundador y no se ha delegado a tiempo la gerencia o jefaturas departamentales a sus herederos. Es ahí donde nace la necesidad e importancia de realizar protocolos familiares (Saiz Álvarez, 2012).

En un estudio realizado por Goyzueta (2013), menciona que el protocolo familiar debe disponer de los siguientes elementos: (a) valores para conservar; (b) perspectivas y desafíos; (c) filosofía; (d) estrategias; (e) políticas de financiación y dividendos; (f) sistemas de control, valuación y transferencia de acciones; (g) órganos de gobiernos; y (h) criterios para el ingreso de nuevos familiares.

Con respecto a las empresas familiares, la sucesión gerencial y la forma correcta de cómo realizarla, se han encontrado estudios empíricos, descriptivos y exploratorios dentro y fuera del país. En la tabla 1 se mencionarán los estudios más destacados en orden cronológico.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Autor y año	País	Resultados
Cabrera y Martín (2010)	España	El éxito de la sucesión familiar radica en la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor, lo cual influencia positivamente en el compromiso afectivo y también, sobre la implicación del predecesor en incluirse en la formación del sucesor.
Sandoval (2011)	México	Para lograr una sucesión exitosa se debe: dar apoyo y seguimiento a potenciales sucesores que estén en el camino profesional, los sucesores deben ser partícipes de la gestión de la empresa, identificar su visión, voluntad de cumplir y diseñar un plan de carrera para el sucesor.
Macías y Ramírez (2012)	Colombia	En la sucesión se debe considerar: realizar una planificación del relevo o sucesión gerencial, neutralización de conflictos de intereses, capacitación y evaluación del desempeño del sucesor.
Saiz Álvarez (2012)	España	Un factor decisivo para que la empresa familiar tenga éxito en su sucesión es la firma de un protocolo familiar: planificación previa.
Coronel y Gachet (2013)	Ecuador	Para elegir con éxito al sucesor gerencial se debe: medir constantemente el desempeño, identificar si los objetivos a futuro del sucesor son los mismos o parecidos a los de la empresa y el sucesor debe ser proactivo.
Romero (2013)	México	El tiempo mínimo que el sucesor debe trabajar con el predecesor es de un año aproximadamente. En ese tiempo, el sucesor ha conocido el manejo interno de la empresa, cómo tomar decisiones administrativas y el manejo de clientes.
Flores y Vega (2014)	México	Los factores claves de la sucesión familiar es la actitud del sucesor referente al estilo de liderazgo, el cual debe ser democrata, tomar decisiones y resolver conflictos de manera justa y equitativa.
Fernández-Aráoz, Iqbal, y Ritter (2015)	Estados Unidos	Existen tres pasos para un proceso de sucesión disciplinado. Etapa 1: Información sobre la sucesión por parte del propietario y un análisis de posibles resultados. Etapa 2: Identificación y evaluación de candidatos. Etapa 3: Establecer un programa entre seis a doce meses y seleccionar un equipo de dirección superior para llevar controles al sucesor.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Santamaría y Pico (2015)	Ecuador	Los factores estratégicos que influyen en la dinámica empresa-familia fueron: planes a medio plazo, estrategia administrativa, liderazgo, formación académica y autoridad.
Aira (2016)	Venezuela	Aspectos necesarios para que el sucesor administre con éxito la empresa familiar: proactividad, capacidad de tomar decisiones, personalidad y conocimiento sobre la actividad de la empresa.

Tabla #1: Estudios empíricos, descriptivos y exploratorios sobre una correcta sucesión familiar

Teoría de la Agencia (TA)

La relación que existe entre el predecesor y sucesor es explicada por la TA, la cual es importante porque las empresas familiares requieren de personas capacitadas correctamente para mantener su permanencia en el mercado (Cruz, Paz, y Camacho, 2017).

La TA ha sido utilizada en el campo de la economía financiera y gobierno corporativo, teniendo como objetivo analizar y explicar de qué manera los dueños de las empresas y el agente se vinculan (Ganga, Quiroz, y Maluk, 2016). En 1976, los autores Jensen y Meckling definieron la TA como un contrato entre dos partes: empleador, llamado el principal; y el gestor, el agente. El principal debe confiar el negocio a un mandante, con el que tendrá utilidades dispares e información asimétrica (Mitnick, 2013).

Ambos buscan maximizar la utilidad, sin embargo, el agente no siempre trabajará a favor de los intereses del principal, ocasionando costos residuales, de control y vinculación. De acuerdo a la teoría, no es posible que existan costos cero para asegurar la asimetría de intereses. No obstante, las empresas familiares

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

pueden disminuir estos costos debido a que sus intereses, por lo general, están alineados por ser parte de la misma familia (Chanaphan y Tangchitnob, 2015).

En una revisión de literatura realizada en Costa Rica, Ochoa, Prieto, y Arroyo (2012) sostienen que la TA tiene dos enfoques: normativo y positivo. El normativo se centra en los incentivos para conseguir que el agente adopte actitudes parecidas al principal. Por otro lado, el enfoque positivo se refiere al control y coordinación aplicada a la gestión de las empresas y directivos. Analiza los comportamientos reales de las organizaciones y proporciona fundamentos racionales que explican ciertas formas de organización observables y de financiación en el mundo real. Desde este enfoque, el capital intelectual ha sido considerado como instrumento fundamental para la eficiencia de la organización.

Los precursores de la TA consideraron que el centro de esta teoría es la relación entre el Principal y Agente, los cuales han tenido muchas desavenencias que se pueden sintetizar en tres variables: (a) motivación: o incentivos que conlleva a conflictos de intereses, (b) riesgo, (c) información: insuficiente y heterogénea (Ganga *et al.*, 2016). El poder es otorgado del principal al agente, por ende el nivel de riqueza que el principal obtenga de la gestión del gestor profesional es incierta (Mitnick, 2013).

Factores que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector agrícola

Existen varios factores que se identifican en la literatura actual sobre la sucesión gerencial en las empresas familiares, en la tabla 2 se proporcionan los más destacados. Las investigaciones de la literatura se encuentran ordenadas alfabéticamente de acuerdo al nombre de los autores.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Factores Autores	Profesio- nalización	Experiencia	Liderazgo	Persona- lidad	Espíritu Empren- dedor	Estrate- gias y planes	Unidad familiar
(Aira, 2016)			✓	✓			✓
(Araya, 2012)	✓	✓	✓	✓			
(Barroso, 2014)	✓		✓		✓		
(Cruz <i>et al.</i> , 2017)	✓			✓			
(Daspit, Holt, Chrisman, y Long, 2015)	✓	✓		✓			
(Makó <i>et al.</i> , 2016)	✓		✓				
(Nairobi, 2017)	✓	✓					
(Petlina y Koráb, 2015)	✓		✓	✓			
(Sandoval, 2011)	✓	✓	✓				
(Santamaría y Pico, 2015)			✓			✓	

Tabla #2: Factores que se destacan en la sucesión gerencial en empresas familiares.

Después de revisar la literatura se identifican tres factores que más se repiten en los artículos revisados, los cuales se detallan a continuación.

Profesionalización y formación del sucesor

El profesional es aquel que realiza sus trabajos y responsabilidades en base a los conocimientos aprendidos a través de sus estudios académicos. En la empresa familiar, el profesionalismo se lo maneja de manera empírica, basada en la armonía y liderazgo; asimismo, da lugar a realizar delegaciones. Para realizar dichas delegaciones, el fundador/dueño de la empresa familiar determina criterios en los que se debe basar y el primordial, es la formación académica del empresario (Aira, 2016).

El liderazgo y la autoridad, junto con la formación del sucesor, permiten que el actual dueño gestione a futuro su empresa, basada en sistemas de información, formación y administración, planificar la sucesión, disminuir los riesgos de fracaso de la sucesión y generar resultados esperados (Santamaría y

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Pico, 2015). Se debe agregar que, la formación académica brinda las oportunidades para obtener importantes destrezas, aprender y crecer dentro de la empresa familiar (Gaona, De la Garza, y Hernández, 2014).

Las empresas familiares muestran poco interés en contratar personal no familiar debido a que pueden perder el control de la empresa y a la posible existencia de conflictos de intereses. Por lo tanto, los miembros familiares buscan profesionalizarse en carreras y estudios relacionados a la actividad de la empresa, teniendo como resultado mantener a los familiares en altos cargos como la gerencia, directivos o jefaturas (Barroso, 2014).

Por otro lado, el profesionalismo se relaciona con la preparación próxima, la cual se da desde que el sucesor entra a la universidad hasta que se incorpora a la empresa familiar. Se debe orientar al sucesor a que sus estudios se adecuen a las características de la empresa, pero sin quitarle el derecho a la libre elección (Puig Castán, 2016).

Experiencia del sucesor

La relación entre el predecesor y el sucesor es primordial por lo que afecta directamente en la habilidad del primero para formar, enseñar y transferir todos sus conocimientos sobre la empresa al segundo (Romero, 2013).

El contacto desde temprano con la empresa familiar y la vivencia cercana a una familia empresarial representan una escuela de vida, donde desde temprana edad los conocimientos, actitudes y valores se transmiten al sucesor, transmisión que no podría ser la misma si no se contara con ese entorno familiar empresarial. Esto corresponde con actividades como: conocer el manejo con los clientes, cómo hacer negocios y alianzas estratégicas. El sucesor debe equilibrar los

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

conocimientos teóricos aprendidos en el colegio, universidad y cursos, y los conocimientos prácticos, producto de la experiencia (Barroso, 2014).

En efecto, el objetivo de compartir y orientar la experiencia permite al sucesor crecer en base a sus preferencias, actitudes y creencias; además, los ayuda a la formación de carácter. Cabe recalcar que, la adquisición de virtudes humanas es un proceso lento, sólo se puede avanzar gracias a la repetición de sus actos propios (Oncioiu, 2013). La experiencia va ligada a la preparación remota, la cual consiste en el involucramiento del sucesor en la empresa aproximadamente desde los 18 años o antes de entrar a la universidad (Puig Castán, 2016).

Liderazgo

El liderazgo es una agrupación de habilidades de una persona que influye en la manera actuar o pensar de otra persona. Es por esto que, es reconocido como un fenómeno relacional y social, resultado de la interacción. Los objetivos se orientan hacia: (a) adaptar el sistema a su ambiente o entorno por medio de la movilidad del poder entre sus miembros; (b) interpretar las expectativas y visiones colectivas de los agentes; (c) reconocer las habilidades individuales para incentivar la diversidad personal; y (d) a través de la comunicación, generar contextos en donde se incentive la innovación y creatividad (Contreras y Castro, 2013).

El sucesor debe prepararse para cumplir funciones de un puesto que aún no existe y para una época que no se puede prever acertadamente. Las empresas tienden a cambiar con rapidez, los sucesores además de prepararse y educarse para administrar la empresa, deben estar atentos para la planificación y rehabilitación estratégica y la continuidad de la empresa durante su gestión. Es importante

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

reconocer que, un líder es comunicador, visionario, motivador, debe identificar oportunidades en donde los demás no las pueden ver, y cumplir con los objetivos. Pero también, debe ser soporte y apoyo para los accionistas y demás miembros (Gaona *et al.*, 2014).

En definitiva, el liderazgo demócrata se traduce en escuchar opiniones e ideas de los demás, aceptar las decisiones tomadas, valorar las buenas relaciones y en caso de existir conflictos, se debe calmar a los involucrados y resolver los problemas de manera justa y equitativa (Flores y Vega, 2014).

Metodología

Las herramientas utilizadas en este trabajo tienen un enfoque cualitativo, además se aplica un método inductivo y de campo. La variable que se estudió en la investigación es la sucesión en la empresa familiar. Para medir las variables fue necesario conocer cuáles son los factores que el predecesor considera necesarios para traspasar la gerencia de la empresa a la siguiente generación; los factores se los identificó mediante revisiones literarias, una prueba piloto y finalmente, con una encuesta. La relación entre ambos es explicada por la teoría de la agencia, que fue descrita en el marco teórico.

Para definir la muestra se utilizó una base de datos de la Superintendencia de Compañías, en donde constaba una lista de empresas agrícolas nacionales registradas. La lista se filtró por empresas de la costa, cuyo RUC empezaba con "09", y que estén "activas" en la actualidad. La población total fue de 343 empresas agrícolas costeras, el nivel de confianza fue del 95%, el nivel de significancia del 5% y el error muestral del 10%; la muestra dio como resultado 75 empresas familiares agrícolas. Las características de las empresas familiares a

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

encuestar son: (1) pequeñas y medianas empresas, (2) menos de 250 trabajadores, (3) organigrama vertical y (4) que pertenezcan al sector agrícola costero.

Primero, se realizó una prueba piloto mediante entrevistas a siete dueños propietarios de empresas familiares agrícolas de la costa, a los cuales se les realizaron cuatro preguntas basadas en los factores descritos en el marco teórico. La finalidad de esta prueba era construir una encuesta definitiva para probarla en la muestra final.

Luego, basados en los hallazgos preliminares tanto de la prueba piloto como de la literatura, se realizó una encuesta como herramienta de investigación, la misma que fue aplicada a la muestra final de 75 empresas, que cuenten con las características antes mencionadas. La encuesta fue basada en los factores: personalidad, profesionalización, liderazgo y experiencia del sucesor. Y consistía en escoger 3 características por factor, enumerándolas del 1 al 3 por peso. La número 1 era para aquella característica que consideraban menos importante y la número 3, aquella con más importancia (ver apéndice A).

Para determinar cuáles son los factores que destacaron en la encuesta realizada a la muestra de 75 empresas familiares agrícolas, se utilizaron las metodologías desarrolladas en investigaciones realizadas por Aira (2016) y, Santamaría y Pico (2015). Primero se basó en las medias y desviaciones típicas para identificar cuáles son las variables que se repiten con mayor frecuencia. Posteriormente, se verificaron los resultados por medio del número de veces que cada encuestado eligió una característica. Así, se confirman los dos resultados y de alguna forma se comparan las diferentes elecciones de los encuestados.

Resultados y su análisis

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Mediante el análisis de medias, se reconocen aquellas características que fueron consideradas como prioritarias para los encuestados, gerentes propietarios de la empresa familiar. Se lo mide por medio del peso que se asignó a cada variable, como lo muestra en la tabla 3.

Factores	Características	Suma	Media	Desviación estándar
Personalidad	Responsable	165	2.20	0.94
	Tenaz	43	0.57	0.96
	Tolerante	27	0.36	0.69
	Honesto	96	1.28	1.16
	Proactivo	119	1.59	0.99
Profesionalización	Es necesario un título de bachiller y la experiencia trabajando con la familia.	63	0.84	1.04
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	114	1.52	0.98
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	150	2.00	1.12
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	33	0.44	0.84
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	86	1.15	1.16
Experiencia	Ninguna	19	0.25	0.62
	1-3 años	150	2.00	0.90
	4-7 años	160	2.13	0.64
	8 en adelante	121	1.61	1.10
Liderazgo	Comunicador	91	1.21	1.11
	Generador de ideas	129	1.72	1.11
	Arriesgado	63	0.84	1.00
	Innovador	134	1.79	1.12
	Autoritario	33	0.44	0.92

Tabla #3: Estadísticos descriptivos de las variables.

En el factor de personalidad, sobresale la responsabilidad como característica clave del sucesor con promedio de 2.20, seguida de la proactividad y la honestidad con 1.59 y 1.28 en promedio respectivamente. Se espera que el sucesor actúe con ética al momento de decisiones y, en caso de cometer errores, asumir las consecuencias. También, que tenga iniciativa y pueda anticiparse a

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

futuros problemas o necesidades, es cuestión de actitud para asumir los riesgos que se presenten.

En el factor profesionalización, los propietarios consideran que es necesario que el sucesor tenga un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola con un promedio de 2.00; es decir, el título debe ser enfocado a la actividad de la empresa. Como segunda característica, consideran que el sucesor tenga un título universitario enfocado en Administración con un promedio de 1.52; el sucesor debe tener los conocimientos administrativos como bases para dirigir las actividades en la empresa.

En el factor experiencia, los propietarios sugieren que el sucesor haya trabajado en la empresa familiar entre cuatro a siete años, teniendo esta característica 2.13 de promedio. Se considera que en ese tiempo el sucesor puede tener una visión clara de los objetivos de la empresa, saber cómo tomar decisiones, conocer las estrategias claves y tener relaciones cercanas con los clientes, proveedores y el personal.

En el factor de liderazgo, ser innovador sobresale como característica principal, con un promedio de 1.79. Con el liderazgo, los predecesores obtienen contribuciones novedosas, aplicaciones en el mejoramiento de procesos o reducción de costos en donde no se había detectado. Además, los predecesores esperan que el sucesor pueda superar a la competencia, mantenerse líder en el mercado y establecer formas de mantener márgenes de utilidades, garantizando el éxito a largo plazo. En la actualidad, la competencia es agresiva y esta característica ayuda a la sobrevivencia y perduración de la empresa.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Para verificar los resultados de las medias, se procedió a medir las variables por medio del número de veces que cada encuestado las eligió, los resultados se muestran en la tabla 4. El orden de importancia de las características fueron las mismas en los factores de personalidad, experiencia y liderazgo.

Factores	Características	Repetición
Personalidad	Responsable	70
	Tenaz	24
	Tolerante	18
	Honesto	48
	Proactivo	65
Profesionalización	Es necesario un título de bachiller y la experiencia trabajando con la familia.	36
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	63
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	62
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	20
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	44
Experiencia	Ninguna	13
	1-3 años	73
	4-7 años	75
	8 en adelante	64
Liderazgo	Comunicador	48
	Generador de ideas	59
	Arriesgado	38
	Innovador	63
	Autoritario	17

Tabla #4: Número de veces que fueron escogidas las variables.

En el factor de profesionalización, se destacó que los propietarios consideran que el sucesor tenga un título universitario en Administración. Aunque la variación no fue significativa, convierte a esta característica también como importante a considerar cuando se realice la sucesión gerencial.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Conclusiones

Basándose en la literatura analizada y en las encuestas a los dueños de empresas familiares agrícolas, se determinó que en todos los negocios familiares, la sucesión es una decisión que se debe tomar con prontitud, por lo tanto se torna difícil y requiere de mucho tiempo para realizarla. Pero es más en el sector agrícola, donde debe existir una continuidad debido a que interviene la naturaleza, porque los cultivos tienen su ciclo de siembra y de cosecha. Es una sucesión en donde el hombre y la naturaleza se conjugan para ser productivos y obtener ganancias de esa productividad. Es por eso que, es transcendental la adecuada elección del sucesor en este negocio.

El objetivo de la investigación era determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola costero en el Ecuador. De acuerdo a la evidencia presentada se identifica que, los predecesores consideran que, la responsabilidad, el ser innovador, tener un título en Ingeniería Agrícola o en Administración y tener entre 4 a 7 años de experiencia, son factores que necesariamente debe tener el sucesor para poder tomar la administración de la empresa familiar para que siga su continuidad por más generaciones.

Los factores mencionados afectan positivamente en la sucesión gerencial de las empresas. Los sucesores deben tener los conocimientos básicos para realizar estrategias de negocios necesarias para obtener mayores márgenes de ganancias, innovar sobre los nuevos escenarios, realizar inversiones exitosas, diversificarse y dar un entorno de estabilidad al núcleo familiar y a los

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

colaboradores, construyendo cadenas de valores y generando un valor agregado a sus empresas.

Además de la experiencia ganada por los estudios, trabajar con el predecesor en la empresa tiene un gran peso, porque con el diario vivir van ganando experiencia en el campo y la forma de hacer negocios, los cuales pueden seguir siendo los mismos o mejorarlos de acuerdo al entorno. Conclusiones que se llegaron después de tabular los resultados realizados a las pequeñas y medianas empresas familiares del sector agrícola costero.

Estos parámetros servirán para solucionar la disyuntiva que tiene el patriarca o la matriarca del negocio al momento de escoger entre sus hijos quién tendrá las características idóneas para que la empresa familiar tenga más de tres generaciones. Esta decisión no sólo se debe encaminar por el afecto sino por las características propias que necesite el negocio para tener un desarrollo sustentable en el tiempo.

Como futura línea de investigación, se recomienda realizar investigaciones con mayor profundidad, utilizando técnicas de investigación más complejas de tipo cuantitativo o cualitativo para identificar el criterio de selección del sucesor por parte de los predecesores del sector agrícola, debido a que no hay investigaciones de este sector. También, se recomienda profundizar la importancia de la planificación para la sucesión debido a que no es tomado en cuenta por parte de los predecesores y con la planificación, se disminuye el riesgo de haber escogido incorrectamente al sucesor.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Referencias bibliográficas

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Revista ORBIS: Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific E-Journal of Human Sciences*, 11(33), 82–104.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Revista Tec Empresarial*, 6(2), 29–39.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Reporte de coyuntura Sector Agropecuario. *Banco Central Del Ecuador/Publicaciones Técnicas*, 1(89), 5–41.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos. Revista Para Estudiantes de Geografía Y Ciencias Sociales*, 5(1), 98–132. <https://doi.org/10.14198/GEOGRA2014.5.60>
- Beltrán, R., Selem, M., y Argüelles, M. (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. *XIX Congreso Internacional de Contaduría , Administración E Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>
- Cabrera, M., y Martín, J. (2010). En la formación y el compromiso del sucesor. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19(2), 111–128.
- Chanaphan, N., y Tangchitnob, J. (2015). Enhancing family business successor's ability and motivation. *International Conference of Technology, Management and Social Sciences*, 15(1), 29–30.
- Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Coronel, D., y Gachet, G. (2013). Empresas familiares: Entendiendo la sucesión a

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado.

Administración Para El Desarrollo, 2(1), 35–51.

Cruz, L., Paz, C., y Camacho, M. (2017). Plan de sucesión en empresas familiares. El caso de una panificadora. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 1(63), 114–139.

Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., y Long, R. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>

Devins, D., y Jones, B. (2015). *Review of family business research on succession planning in the UK. National Review, Erasmus+ INSIST Project, Leeds: Leeds Beckett University*. Recuperado de https://uni-bge.hu/szervezetiegysegek/KANCELLARIA/PALYAZATIIRODA/dokumentumok/INSIST/INSIST_IO1_National-Report_UK.pdf

Evert, R., Martin, J., McLeod, M., y Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17–43. <https://doi.org/10.1177/0894486515593869>

Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S., y Ritter, J. (2015). Leadership lessons from great family businesses. *Harvard Business Review*, 93(4), 82–88. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Flores, M. V., y Vega, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración Y Finanzas*, 7(7), 91–111. ISSN 2168-0612

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

- Ganga, F., Quiroz, J., y Maluk, S. A. (2016). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de la agencia (TA)? *Revista Ciencias Sociales Prisma Social*, 15(5), 685–707.
<https://doi.org/1980-3469>
- Gaona, L., De la Garza, S., y Hernández, R. (2014). El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(3), 57–67.
- Gómez, E., y Tuan, W. (2014). Family firms and brand products in Malaysia: Originality, productivity and sustainability. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 32(1), 76–98.
- Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87–132. ISSN 1994-3733
- Henry, M., Erwee, R., y Kong, E. (2013). Family business succession, trust and gender issues in family and non-family succession. *Proceedings of the 13th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM 2013)*, 1–27. Recuperado de <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=FAMILY+BUSINESS+SUCCESSION+-+TRUST+AND+GENDER+ISSUES+IN+FAMILY+AND+NON-FAMILY+SUCCESSION&btnG=&lr=>
- Macías, V., y Ramírez, D. (2012). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Revista Criterio Libre*, 9(15), 193–212.
- Makó, C., Csizmadia, P., y Heidrich, B. (2016). Succession in the family business: need to transfer the “socio-emotional wealth” (SEW).

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 47(11), 16–28.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.03>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). Informe de gestión institucional. *Rendición de Cuentas 2016*, 7–12. Recuperado de <http://balcon.magap.gob.ec/mag01/magapaldia/rdc2016/OTRAS/VICEMINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA/FASE 2/REDACCIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS/INFORME RC 2016 VMAG.pdf>

Mitnick, B. (2013). Origin of the theory of agency: an account by one of the theory's originators. *SSRN Electronic Journal*, 1(6), 8–12.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1020378>

Nairobi, K. (2017). Sucesion planning and family business continuity in Konoin Sub-Country, Bomet Country. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(1), 1–10.

Niebler, A. (2015). Report on family businesses in Europe (2014/2210(INI)) Committee on Industry, Research and Energy Rapporteur. *European Parliament: Committee on Industry, Research and Energy*.
<https://doi.org/A8-0223/2015>

Ochoa, M., Prieto, M., y Arroyo, A. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35–48. <https://doi.org/1659-4932>

Oncioiu, I. (2013). Global conference on business and finance proceedings. *The Institute for Business and Finance Research*, 8(1), 229–235.
<https://doi.org/1941-9589>

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

- Petlina, A., y Koráb, V. (2015). Family business in the Czech Republic: actual situation. *Trends Economics and Management*, 4(23), 32–43.
- Pro Ecuador. (2016). Perfil sectorial de Agroindustria 2016. *Dirección de Inteligencia, Comercial E Inversiones*, 6–8. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf>
- Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 4(1), 63–81.
- Romero, M. (2013). Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, (11), 1–26. ISSN 2007-2619
- Saiz Álvarez, J. (2012). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico Y Económico Escorialense*, 1(42), 380–387.
- Sandoval, F. (2011). El plan de sucesión de la familia empresaria. *INCAE Business Review*, 2(2), 38–45.
- Santamaría, E., y Pico, F. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113–121.
- Servivio de Rentas Internas. (2016). Conformación de los grupos económicos y su comportamiento tributario. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/335>
- Teixeira, R., y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 22(5), 854–874.
- Więcek-Janka, E., Mierzwiak, R., y Kijewska, J. (2016). The analysis of barriers in succession processes of family business with the use of grey incidence

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

analysis (Polish perspective). *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 62(2), 33–
41. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0010>

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Apéndice A

Encuesta

Objetivo de la investigación: Determinar cuáles son factores que influyen en el proceso de sucesión exitosa en las empresas familiares del sector agrícola costero en el Ecuador.

Indicaciones: según su criterio, escoger máximo 3 características por factor que debe presentar su SUCESOR(A) del negocio. Por factor, enumérelas del 1 al 3 por peso, en donde 1 es la menos prioritaria y 3, la más prioritaria.

Factores	Características	Fuente
Personalidad	Responsable	(Araya, 2012; Cruz <i>et al.</i> , 2017; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
	Tenaz	(Daspit <i>et al.</i> , 2015; Goyzueta, 2013)
	Tolerante	(Devins y Jones, 2015; Petlina y Koráb, 2015)
	Honesto	(Coronel y Gachet, 2013; Makó <i>et al.</i> , 2016)
	Proactivo	(Aira, 2016; Barroso, 2014; Petlina y Koráb, 2015)
Profesionalización	Es necesario un título de bachiller y la experiencia trabajando con la familia.	(Araya, 2012; Nairobi, 2017; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
	Es necesario un título universitario enfocado en Administración.	(Coronel y Gachet, 2013; Petlina y Koráb, 2015; Teixeira y Carvalhal, 2013; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
	Es necesario un título universitario enfocado en Ingeniería Agrícola.	Prueba piloto
	Título Universitario pero no necesariamente enfocado al negocio.	(Araya, 2012)
	Es necesario un cuarto nivel académico como diplomado, maestría o doctorado.	(Cruz <i>et al.</i> , 2017; Petlina y Koráb, 2015; Sandoval, 2011; Teixeira y Carvalhal, 2013)
Experiencia	Ninguna	(Nairobi, 2017)
	1-3 años	(Araya, 2012; Romero, 2013)
	4-7 años	(Goyzueta, 2013)
	8 en adelante	(Mitnick, 2013; Sandoval, 2011; Więcek-Janka <i>et al.</i> , 2016)
Liderazgo	Comunicador	(Aira, 2016; Araya, 2012; Barroso, 2014)

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN GERENCIAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA, ECUADOR

Generador de ideas	(Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Romero, 2013; Sandoval, 2011)
Arriesgado	(Coronel y Gachet, 2013; Makó <i>et al.</i> , 2016)
Innovador	(Petlina y Koráb, 2015; Romero, 2013)
Autoritario	(Araya, 2012; Chanaphan y Tangchitnob, 2015; Santamaría y Pico, 2015)

Tabla #5: Modelo y fuente de la encuesta.