

## PROCESOS DE SUCESIÓN Y PERMANENCIA DE LAS PYMES FAMILIARES BASADAS EN EL MODELO TRIDIMENSIONAL O DE GERSICK.

### SUCCESSION AND PERMANENCE PROCESSES OF FAMILY SMEs BASED ON THE THREE-DIMENSIONAL OR GERSICK MODEL

Tamara Cristina Mogrovejo Pintado<sup>1</sup>

#### Palabras clave:

Empresas familiares,  
Metodología tridimensional,  
Dinámica empresarial,  
Sostenibilidad empresarial

#### Resumen

Las pymes familiares son clave en la economía de muchos países, incluyendo el cantón Cuenca. No solo impulsan el crecimiento económico y el empleo, sino que también representan la continuidad de tradiciones y valores familiares. Sin embargo, enfrentan desafíos únicos debido a la intersección de intereses empresariales y familiares. La sucesión y permanencia exitosa son fundamentales para su sostenibilidad y éxito a largo plazo. El objetivo de este estudio fue examinar las empresas familiares en el cantón Cuenca utilizando la metodología tridimensional (empresa, familia y propiedad) para comprender su dinámica y desafíos. La metodología implica la recopilación de datos de múltiples fuentes, como entrevistas y análisis de documentos, para evaluar aspectos relacionados con la gestión empresarial, las dinámicas familiares y la estructura de propiedad a una muestra de 329 empresas familiares. Los resultados fueron tabulados en SPSS. El estudio reveló que estas entidades en el cantón Cuenca enfrentan desafíos significativos en áreas como la gestión administrativa, la falta de políticas de sucesión claras y la necesidad de equilibrar las dinámicas familiares y empresariales, específicamente se identificaron áreas críticas para mejorar la sostenibilidad y el 30% señala problemas importantes en la relación entre la familia y la empresa y posiblemente caracterizada por conflictos significativos.

**Códigos JEL:** M10; O21

---

<sup>1</sup> Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Administración y Economía (Ecuador).  
E-mail: [tmogrovejop@est.ups.edu.ec](mailto:tmogrovejop@est.ups.edu.ec) ORCID # <https://orcid.org/0009-0003-1223-5886>

**Keywords:**

Family  
businesses, Three  
Circles  
Methodology,  
business  
dynamics,  
Business  
sustainability

Family SMEs are key to the economy of many countries, including the Cuenca canton. They not only drive economic growth and employment, but also represent the continuity of family traditions and values. However, they face unique challenges due to the intersection of business and family interests. Successful succession and retention are critical to its long-term sustainability and success. The objective of this study was to examine family businesses in the Cuenca canton using three-dimensional methodology (business, family and property) to understand their dynamics and challenges. The methodology involves collecting data from multiple sources, such as interviews and document analysis, to evaluate aspects related to business management, family dynamics and ownership structure in a sample of 329 family businesses. The results were tabulated in SPSS. The study revealed that these entities in the Cuenca canton face significant challenges in areas such as administrative management, the lack of clear succession policies and the need to balance family and business dynamics, specifically critical areas were identified to improve sustainability and 30 % indicates important problems in the relationship between family and business and possibly characterized by significant conflicts.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares representan una parte significativa del tejido empresarial en todo el mundo. Estas empresas, a menudo fundadas con pasión y dedicación, se enfrentan a desafíos únicos a lo largo de su ciclo de vida, particularmente en lo que respecta a la sucesión y la permanencia en el mercado (Rave y Moreno, 2023). La transición de una generación a otra y la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio son elementos cruciales para el éxito y la supervivencia de estas organizaciones.

En este contexto, el modelo Tridimensional de Gersick se ha destacado como una herramienta fundamental para comprender y gestionar los procesos de sucesión y permanencia en las Pymes familiares (Pimentel, 2021). Este modelo, desarrollado por Leslie E. Gersick en la década de 1990, se basa en una profunda investigación y ofrece una perspectiva holística que abarca no solo la sucesión generacional, sino también las dinámicas de la empresa y la familia (Barbosa, 2020). Proporciona una hoja de ruta sólida para las Pymes familiares que buscan perdurar en el tiempo y prosperar a medida que pasan de una generación a la siguiente.

Uno de los enfoques teóricos relevantes que ha ganado atención es el Modelo Tridimensional, también conocido como el Modelo de Gersick, desarrollado por Leslie Gersick (Araoz y Bringas, 2023). Este modelo se ha convertido en un marco conceptual influyente para analizar la evolución de las empresas familiares a lo largo del tiempo (Cunha et al., 2020).

El Modelo Tridimensional de Gersick se caracteriza por su enfoque integral que abarca tres dimensiones interrelacionadas: la dimensión de la familia, la propiedad y de la gestión (Filippim, 2019). Estas dimensiones son esenciales para comprender cómo se desarrollan y gestionan las PYMES familiares a medida que atraviesan diferentes etapas de crecimiento y sucesión (De León, 2019).

En la dimensión de la familia, se presta especial atención a la dinámica y los roles familiares, que desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones relacionadas con la empresa (Andrews, 2010; Business y Finance, 2023). Además, la comunicación y la resolución de conflictos dentro de la familia son aspectos cruciales que afectan la estabilidad y la continuidad del negocio.

En la dimensión de la propiedad, se exploran cuestiones como la estructura de propiedad y la

gobernanza familiar. La forma en que se distribuye y gestiona la propiedad entre los miembros de la familia tiene un impacto directo en la planificación de la sucesión y en la sostenibilidad de la empresa (Arista y De la Garza Ramos, 2022; Velarde, 2020).

En la dimensión de la gestión, se examina el liderazgo y la transición de roles clave en la empresa familiar. La preparación de sucesores y la gestión de la cultura organizacional son factores críticos para asegurar una transición exitosa y la continuidad del negocio (Güldenkoh y Silberg, 2019).

Además del enfoque tridimensional de Gersick, otros investigadores han contribuido a este campo mediante la identificación de factores contextuales que influyen en los procesos de sucesión y permanencia de las PYMES familiares. Estos factores incluyen el entorno empresarial, las leyes y regulaciones, así como las condiciones económicas y sociales que rodean a la empresa familiar.

En este sentido Ward es conocido por su trabajo en el campo de la sucesión en empresas familiares. Sus investigaciones han destacado la importancia de la planificación de la sucesión y la gestión de conflictos familiares en el éxito continuado de las PYMES familiares.

El autor, resalta la crítica importancia de la sucesión adecuada en el éxito continuado de las empresas familiares, especialmente en PYMES. Sus investigaciones han iluminado aspectos esenciales, como la necesidad de planificar la sucesión minuciosamente a largo plazo para evitar conflictos internos y desafíos operativos. Además, ha subrayado la gestión efectiva de conflictos familiares en empresas con dinámicas complejas y ha abogado por la preparación de sucesores y líderes, enfatizando la capacitación necesaria para una transición sin problemas. También ha promovido la idea de una gobernanza familiar eficaz y ha destacado la importancia de un enfoque a largo plazo en la gestión, donde las decisiones basadas en la continuidad y el legado suelen ser más exitosas que las de corto plazo (De Visscher et al., 2011; Schuman et al., 2010).

De Ciantis y Lansberg( 2020) ha investigado ampliamente la dinámica de la sucesión en empresas familiares. Sus contribuciones se centran en la preparación de sucesores y la gobernanza familiar, así como en la gestión de conflictos y la comunicación efectiva en este contexto. Su trabajo ha subrayado la necesidad de identificar y desarrollar líderes potenciales dentro de la familia empresarial (Molina et al., 2016). Ha defendido la idea de que la preparación efectiva de sucesores implica proporcionar a estos individuos las habilidades, la experiencia y la orientación necesarias para asumir roles de liderazgo de manera efectiva. Lansberg ha destacado que la preparación de sucesores no se limita únicamente a la capacitación técnica, sino que también se centra en el desarrollo de habilidades de gestión, liderazgo y toma de decisiones (Feliu & Lansberg, 2022).

Por otra parte, Visscher et al (2011) ha abordado temas relacionados con la gestión de la propiedad en empresas familiares, incluida la planificación patrimonial y la estructura de propiedad. Sus investigaciones han proporcionado ideas valiosas sobre cómo la propiedad puede afectar la continuidad de la empresa. Uno de los aspectos fundamentales que Visscher y su equipo han abordado es la planificación patrimonial en empresas familiares. Han examinado cómo las decisiones sobre la propiedad y la planificación de la sucesión pueden tener un impacto directo en la estabilidad y la continuidad de la empresa (Betancourt et al., 2015). Su trabajo ha destacado la importancia de considerar no solo los aspectos financieros de la propiedad, como la distribución de acciones o participaciones, sino también los aspectos emocionales y relacionados con la identidad de la familia empresarial. Esto ha llevado a un enfoque más holístico de la planificación patrimonial que reconoce la complejidad de las empresas familiares (García y García, 2023).

Carlock y Ward (2001) han trabajado en conjunto y han desarrollado el concepto de gobernanza familiar en el contexto de las empresas familiares. Han explorado cómo la gobernanza efectiva puede influir en la toma de

decisiones y la gestión en estas empresas (Samsudin y Fuza, 2021).

En lo que respecta a los Roles y Responsabilidades en empresas familiares, Carlock et al (2010) han enfatizado la importancia de establecer claramente quién desempeña qué funciones dentro de la empresa, tanto para los miembros de la familia que trabajan en ella como para aquellos que no tienen un papel directo en la gestión. Esta claridad en los roles y las responsabilidades es esencial para prevenir malentendidos y posibles conflictos que puedan surgir debido a expectativas poco definidas.

Sin embargo, sobre la transparencia y comunicación, los investigadores han subrayado que una gobernanza familiar exitosa se fundamenta en la apertura y la comunicación efectiva. Esto implica la necesidad de compartir información de manera proactiva y transparente entre los miembros de la familia y otros interesados en la empresa. La comunicación abierta contribuye a evitar malentendidos y a fomentar un ambiente de confianza en el que las decisiones se toman de manera informada y colaborativa (Węclawski y Żukowska, 2019).

La Planificación de la Sucesión, otro aspecto crucial de la gobernanza familiar, está estrechamente vinculada a la continuidad y la estabilidad de la empresa. Tucker y Lind (2022) que han investigado cómo las estructuras de gobernanza pueden facilitar la transición de liderazgo de una generación a la siguiente. Esto involucra la identificación y preparación de sucesores, así como la creación de procesos y políticas que garanticen una sucesión sin problemas y la preservación del legado familiar en la empresa.

En lo que concierne a conflictos y resolución, han explorado cómo las estructuras de gobernanza pueden proporcionar mecanismos formales para abordar y resolver disputas que puedan surgir en el seno de la familia empresaria o en la gestión de la empresa. Estos mecanismos pueden incluir la implementación de consejos de familia o comités de gobierno que se encarguen de mediar y resolver conflictos de manera

imparcial y efectiva (Moore y Barrett, 2005; Thomas, 2002).

El modelo tridimensional, también conocido como el modelo de Gersick o el modelo de la sucesión en tres fases, es una metodología desarrollada por la investigadora Leslie W. Gersick para comprender y analizar el proceso de sucesión en las empresas familiares (García, 2005). Este modelo se utiliza para describir cómo las empresas familiares atraviesan cambios y transiciones en la dirección y gestión a lo largo del tiempo. El modelo se basa en estudios de casos de empresas familiares y se ha convertido en una herramienta valiosa para entender el ciclo de vida de las empresas familiares y cómo se manejan las sucesiones (Molina et al., 2016).

La metodología del modelo tridimensional o de Gersick se compone de tres fases distintas: en esta primera fase como se aprecia en la figura 1, la empresa familiar se encuentra en una etapa estable y funcional bajo la dirección del fundador o el líder principal. En esta etapa, el líder suele ser altamente autocrático y toma la mayoría de las decisiones clave. Sin embargo, la preparación para la sucesión comienza a gestarse, aunque de manera no formalizada. Los futuros sucesores pueden estar involucrados en la empresa, adquiriendo experiencia y habilidades (Andrade, 2019; Molina, 2012).

La Fase de Transición se desencadena por un evento desencadenante, como la jubilación del fundador o un cambio significativo en la empresa o la familia. Durante esta fase, se produce una transición de poder y responsabilidad desde el líder fundador hacia el sucesor o sucesores. Esto suele ser un proceso complejo y puede estar acompañado de tensiones y conflictos familiares. Se implementan estructuras de gestión más formales y se redefinen los roles de liderazgo (Teston y Filippim, 2018).

En la Fase de Consolidación, la empresa familiar ha logrado consolidar la transición de manera exitosa. El sucesor o sucesores asumen roles de liderazgo plenos y efectivos, y la empresa funciona bajo una estructura de liderazgo más colaborativa y profesionalizada. Se establecen reglas y sistemas para facilitar la comunicación y

la toma de decisiones en la familia y la empresa (Dantas et al., 2020).

### Figura 1

Modelo tridimensional o de Gersick.



Nota. Obtenido de Rodríguez (2019)

El modelo de los tres círculos se enfoca en abarcar situaciones problemáticas de las empresas familiares y describe las tres estructuras principales que son: 1. Familia, 2 Propiedad, 3. Empresa. La intersección 4 indica que la familia; trabaja o no en la empresa; es propietario. La intersección 5 indica a quienes trabajan en la empresa, pero no son parte de la familia. En la intersección 6 están quienes trabajan en la empresa, son parte de la familia, pero no poseen el capital en la misma. Y la intersección 7 están quienes forman parte de la familia, trabajan en la empresa y poseen capital.

La metodología del modelo tridimensional de Gersick se enfoca en el proceso de sucesión en las empresas familiares y cómo evoluciona con el tiempo. Reconoce que la sucesión es un proceso complejo que involucra no solo la transición de roles de liderazgo sino también cambios en la dinámica familiar y organizativa. Este modelo proporciona una forma de comprender las diferentes etapas de la sucesión y puede ser útil para las empresas familiares que buscan planificar y gestionar con éxito la transición de liderazgo de una generación a otra.

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla en varias etapas con el objetivo de abordar las preguntas de investigación planteadas. En primer lugar, se describe el diseño de la investigación, que se basó en un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. El marco teórico utilizado fue el modelo tridimensional, que considera las dimensiones de Empresa, Familia y Propiedad en las empresas familiares.

En cuanto a los procedimientos, se llevaron a cabo varias etapas. Inicialmente, se realizó una revisión del estado del arte en el campo de la sucesión en empresas familiares. Para analizar y sintetizar la información recopilada durante esta revisión, se utilizaron métodos analítico-sintéticos y deductivo-inductivos.

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta compuesta por 21 preguntas cerradas. Esta encuesta se administró mediante la plataforma de Formularios de Google y se dirigió a empresas familiares registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador durante el año 2021. La unidad de análisis para este estudio fueron 2198 mediana y pequeñas empresas del cantón Cuenca (INEC, 2023).

En lo que respecta al diseño muestral, debido al tamaño de la muestra, se calculó por muestreo probabilístico para poblaciones finitas según la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N(Z)^2(p)(1-p)}{e^2(N-1) + Z^2(p)(1-p)}$$

$$n = \frac{2198(1.96)(0.5)(1-0.5)}{0.05^2(2198-1) + 1.96^2(0.5)(1-0.5)}$$

$$= 329$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

e: Error de muestreo (e= 0,05)

p: Probabilidad a favor (p= 0,5)

q: Probabilidad en contra (q=0,5)

Z: nivel de confianza (Z=1.96)

N: Población= 2198

Las fuentes de datos principales son las respuestas proporcionadas por las empresas familiares a la encuesta. Además, se recurrió a información secundaria obtenida de bases de datos públicas, como la Superintendencia de Compañías, el Banco Central y el Servicio de Rentas Internas.

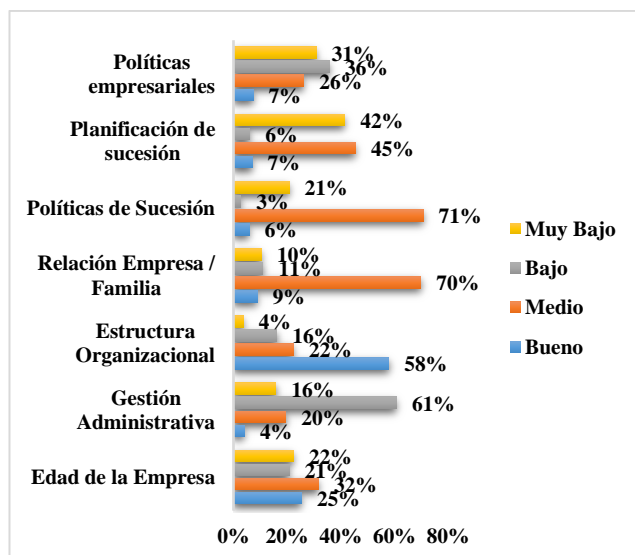
Para el análisis estadístico de los datos recopilados, se utiliza el software SPSS. Una vez obtenidos los resultados se procede a presentarlos en forma de gráficos, tablas y diagramas que facilitaron la exposición de los hallazgos.

## RESULTADOS

Conforme a los propósitos de la investigación, se procede a delinearse el perfil de las 18 compañías que componen el análisis de caso. A continuación, se organiza de manera sistemática la exposición de los hallazgos.

**Figura 2**

*Dimensión empresa*



En el análisis de la dimensión Empresa en el contexto de examen, se revelan importantes hallazgos que arrojan luz sobre diversos aspectos de su funcionamiento y gestión. Utilizando la metodología de los tres círculos, podemos desglosar estos resultados de manera más detallada.

En primer lugar, la Edad de la Empresa muestra una distribución diversa en las categorías de madurez. El hecho de que el 25% se ubique en

la categoría Bueno indica que una parte sustancial de las empresas familiares tiene una antigüedad adecuada en el mercado, lo que podría implicar estabilidad y experiencia. Sin embargo, el 32% en Medio sugiere que existen empresas relativamente jóvenes en la muestra, lo que podría plantear desafíos en términos de su consolidación y desarrollo. Además, el 21% en Bajo y el 22% en Muy Bajo reflejan la presencia de empresas con una antigüedad limitada, en una etapa incipiente de su crecimiento, lo que puede requerir una atención especial para su fortalecimiento y estabilización.

Por otro lado, la Gestión Administrativa es un aspecto crítico que necesita mejoras sustanciales en la mayoría de las empresas familiares. El hecho de que solo el 4% obtenga una clasificación Bueno sugiere que muy pocas empresas tienen prácticas administrativas sólidas y eficientes. El 20% en Medio indica que la mayoría de las empresas tienen margen para mejorar sus procesos administrativos. Sin embargo, es alarmante ver que el 61% se encuentre en Bajo y el 16% en Muy Bajo, lo que refleja una preocupante falta de eficacia en la gestión administrativa, lo que puede impactar negativamente en la operación de las empresas.

La Estructura Organizacional presenta una situación más alentadora, con el 58% en la categoría Bueno. Esto indica que muchas empresas familiares tienen una estructura bien definida y eficiente, lo que es fundamental para un funcionamiento organizado. Sin embargo, el 22% en Medio y el 16% en Bajo señalan que algunas empresas pueden necesitar revisar y mejorar sus estructuras. Es importante destacar que solo un pequeño 4% se ubica en Muy Bajo, lo que sugiere que la situación crítica en este aspecto es menos común.

La Relación Empresa / Familia es otro aspecto de gran relevancia. La presencia de un 9% en la categoría Bueno indica que algunas empresas han logrado establecer una relación armoniosa entre la empresa y la familia propietaria. Sin embargo, el 70% en Medio y el 11% en Bajo resaltan que en muchas empresas existen oportunidades significativas para mejorar esta relación crucial. El 10% en Muy Bajo refleja que en algunas empresas la relación es

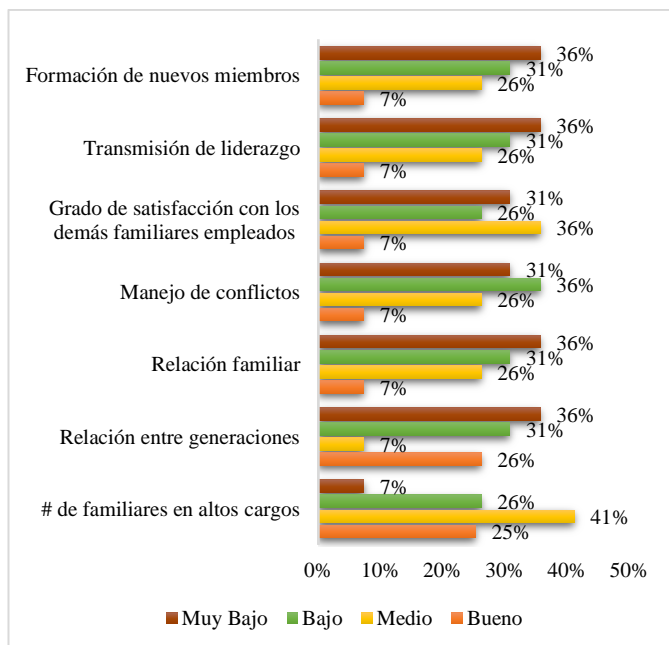
problemática, lo que podría afectar tanto la dinámica familiar como el funcionamiento empresarial.

Las Políticas de Sucesión son un componente esencial para la continuidad de las empresas familiares. La presencia de solo un 6% en Bueno indica que algunas empresas tienen políticas de sucesión sólidas y bien definidas, lo que es alentador. Sin embargo, el 71% en Medio y el 3% en Bajo ponen de manifiesto que la mayoría de las empresas familiares necesitan mejorar y desarrollar políticas de sucesión más claras y efectivas. El 21% en Muy Bajo refleja una preocupante falta de atención a este aspecto crucial.

La Planificación de Sucesión también requiere una atención significativa, ya que solo el 7% se encuentra en Bueno. El 45% en Medio y el 6% en Bajo indican que la mayoría de las empresas familiares deben trabajar en una planificación más efectiva de la sucesión. El 42% en Muy Bajo refleja una falta crítica de atención a este aspecto, lo que puede tener implicaciones a largo plazo para la continuidad de las empresas.

### Figura 3

#### Dimensión familia



Finalmente, las Políticas Empresariales son una dimensión que también demanda mejoras considerables. La presencia de un 7% en Bueno sugiere que algunas empresas tienen políticas

empresariales sólidas. Sin embargo, el 26% en Medio, el 36% en Bajo y el 31% en Muy Bajo indican que la mayoría de las empresas familiares deben mejorar de manera significativa en este aspecto, ya que las políticas empresariales son fundamentales para una gestión efectiva y la toma de decisiones.

Utilizando la metodología de los tres círculos, se obtienen resultados que ofrecen una visión detallada de esta dimensión clave. El número de familiares en altos cargos refleja una distribución diversa en las categorías de madurez. El 25% en Bueno indica que algunas empresas han logrado una presencia adecuada de familiares en roles de liderazgo, lo que puede ser beneficioso para la continuidad y la cohesión. Sin embargo, el 41% en Medio sugiere que la mayoría de las empresas familiares aún tienen margen para aumentar la representación de familiares en cargos clave. El 26% en Bajo y el 7% en Muy Bajo indican que existe un desafío significativo en este aspecto para muchas empresas.

La Relación entre generaciones es un aspecto crítico de la dinámica familiar en empresas familiares. El 26% en Bueno indica que algunas empresas han logrado establecer una relación armoniosa y colaborativa entre diferentes generaciones familiares. Sin embargo, el 7% en Medio sugiere que existen tensiones o desafíos en la relación entre generaciones en algunas empresas. El 31% en Bajo y el 36% en Muy Bajo señalan que la mayoría de las empresas familiares enfrentan problemas significativos en este aspecto, lo que puede afectar la cohesión y la toma de decisiones.

La Relación familiar es otro componente crucial para la estabilidad y el éxito de la empresa familiar. El 7% en Bueno indica que algunas empresas tienen relaciones familiares sólidas y saludables dentro del entorno laboral. Sin embargo, el 26% en Medio indica que en muchas empresas existe espacio para mejorar las relaciones familiares. El 31% en Bajo y el 36% en Muy Bajo reflejan que la relación familiar es un área de preocupación en la mayoría de las empresas familiares, lo que puede dar lugar a conflictos y tensiones.

El Manejo de conflictos es un aspecto directamente relacionado con la relación familiar. El 7% en Bueno sugiere que algunas empresas han implementado efectivamente estrategias para resolver conflictos de manera constructiva. Sin embargo, el 26% en Medio y el 36% en Bajo indican que la mayoría de las empresas familiares enfrentan desafíos en la gestión de conflictos. El 31% en Muy Bajo refleja una preocupante falta de habilidades para abordar y resolver conflictos, lo que puede tener un impacto negativo en el ambiente laboral y la productividad.

El Grado de satisfacción con los demás familiares empleados es un indicador importante de la armonía en la empresa familiar. El 7% en Bueno indica que algunas empresas han logrado un alto nivel de satisfacción entre los familiares empleados. Sin embargo, el 36% en Medio y el 31% en Bajo sugieren que en la mayoría de las empresas familiares existen oportunidades para mejorar la satisfacción de los empleados familiares. El 36% en Muy Bajo refleja una insatisfacción significativa entre los familiares empleados, lo que puede generar un ambiente laboral tenso y poco productivo.

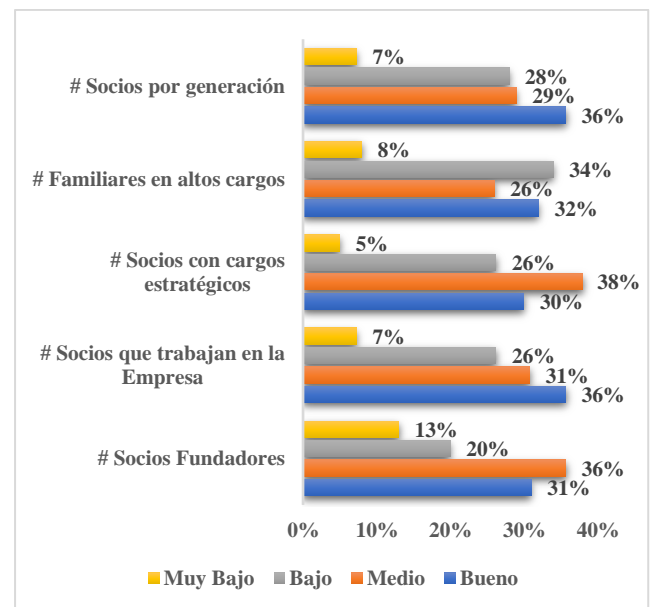
La Transmisión de liderazgo es fundamental para la continuidad de la empresa familiar. El 7% en Bueno indica que algunas empresas tienen procesos efectivos de transmisión de liderazgo. Sin embargo, el 26% en Medio y el 31% en Bajo indican que la mayoría de las empresas necesitan mejorar sus prácticas en este sentido. El 36% en Muy Bajo refleja una falta crítica de atención a la transmisión de liderazgo, lo que puede poner en riesgo la continuidad de la empresa.

La Formación de nuevos miembros es un aspecto complementario a la transmisión de liderazgo. El 7% en Bueno sugiere que algunas empresas familiares tienen programas efectivos de formación para preparar a las nuevas generaciones. Sin embargo, el 26% en Medio y el 31% en Bajo indican que la mayoría de las empresas necesitan fortalecer sus programas de formación. El 36% en Muy Bajo refleja una falta crítica de inversión en la capacitación de nuevos miembros, lo que puede comprometer la preparación de futuros líderes.

Estos desafíos incluyen la representación de familiares en cargos clave, la relación entre generaciones, las relaciones familiares, la gestión de conflictos, la satisfacción de los empleados familiares, la transmisión de liderazgo y la formación de nuevos miembros. Abordar estos desafíos es esencial para fortalecer la cohesión familiar y garantizar la continuidad exitosa de la empresa a lo largo del tiempo.

**Figura 4.**

*Dimensión propiedad*



En el contexto de la dimensión de la Propiedad en las empresas y cómo se distribuyen en términos de generaciones. Esta dimensión se considera esencial, ya que influye en la toma de decisiones, la continuidad y la estabilidad de la empresa. La metodología de los tres círculos se ha empleado de manera efectiva para explorar estos aspectos clave.

En primer lugar, el número socios fundadores refleja la importancia de aquellos individuos que participaron en la creación de la empresa. Los resultados indican que aproximadamente un tercio de las empresas se encuentra en una posición sólida con respecto a la presencia de estos socios fundadores. Esto sugiere una base sólida de experiencia y tradición en el núcleo de la empresa. Sin embargo, también es relevante notar que un porcentaje significativo se encuentra en el rango Medio, lo que sugiere la presencia de oportunidades para aumentar la participación de los fundadores en algunas empresas.



En segundo lugar, los socios que trabajan en las empresas revelan la medida en que los socios están activamente involucrados en las operaciones diarias de la empresa. Los resultados indican que aproximadamente un tercio de las empresas tiene una participación sólida de socios que contribuyen al funcionamiento general. Sin embargo, un porcentaje similar se encuentra en la categoría Medio, lo que sugiere que aún hay margen para que algunas empresas fomenten una mayor implicación de sus socios en las operaciones cotidianas. Por otro lado, un número significativo de empresas se sitúa en los niveles Bajo y Muy Bajo, lo que indica la necesidad de superar desafíos para involucrar a los socios en el trabajo diario.

En tercer lugar, los socios con cargos estratégicos evalúan la representación de socios en roles estratégicos dentro de la empresa. Aquí, se destaca que algunas empresas tienen una sólida representación de socios en estas posiciones, lo que puede contribuir a la toma de decisiones y la dirección de la empresa. Sin embargo, un gran porcentaje se encuentra en la categoría Medio, lo que sugiere que muchas empresas podrían mejorar su presencia en roles estratégicos. Además, la presencia de empresas en las categorías Bajo y Muy Bajo señala la necesidad de abordar la falta de representación de socios en posiciones clave.

En cuarto lugar, el número de familiares en altos cargos pone de relieve la cantidad de familiares que ocupan puestos directivos de alto nivel en la empresa. Los resultados indican que algunas empresas tienen una sólida representación de familiares en cargos de liderazgo, lo que puede ser beneficioso para mantener la cohesión y una visión a largo plazo. No obstante, la presencia de empresas en las categorías Medio, Bajo y Muy Bajo indica que aún se debe mejorar la presencia de familiares en roles directivos en muchas organizaciones.

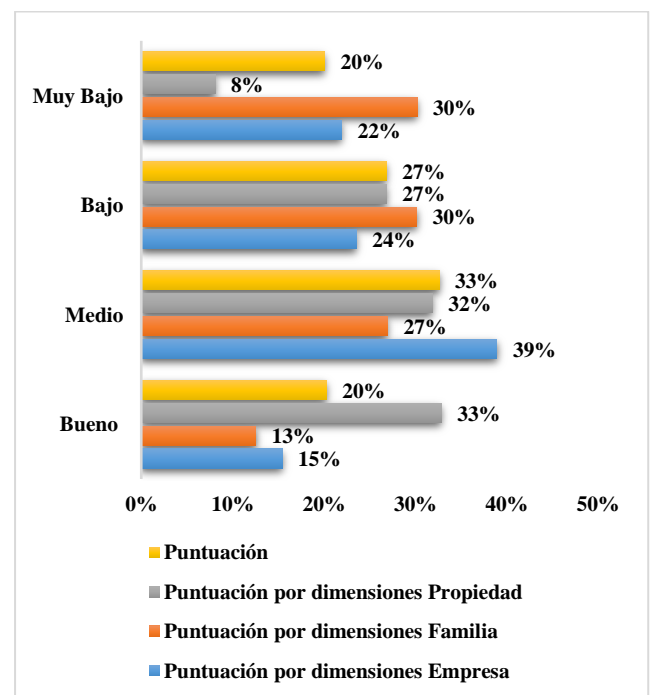
Finalmente, el número de socios por generación evalúa cómo se distribuyen los socios en diferentes generaciones. Un resultado positivo es que un tercio de las empresas demuestra una distribución equitativa, lo que puede promover la continuidad y la integración de diversas perspectivas generacionales. Sin embargo, la

presencia de empresas en las categorías Medio, Bajo y Muy Bajo sugiere que algunas organizaciones pueden enfrentar desafíos relacionados con una concentración significativa de socios en una sola generación, lo que podría plantear problemas en términos de sucesión y visión a largo plazo.

Estos resultados son esenciales para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la estructura de propiedad y la participación de los socios en la empresa familiar. La diversidad de situaciones destaca la necesidad de enfoques adaptados y estrategias específicas para cada empresa en función de sus desafíos y fortalezas particulares.

**Figura 5**

*Puntuación por dimensión para determinar grado de madurez*



El análisis del grado de madurez de las empresas se llevó a cabo mediante la aplicación de una semaforización y la evaluación de las puntuaciones en tres dimensiones fundamentales: Empresa, Familia y Propiedad. Estas dimensiones se estratificaron en cuatro niveles: Bueno, Medio, Bajo y Muy Bajo.

En lo que respecta a la dimensión de la Empresa, se observa que un 15% de la puntuación se ubica en la categoría Bueno, indicando la existencia de aspectos sólidos en el

funcionamiento empresarial. Sin embargo, el 39% se sitúa en Medio, lo que denota áreas donde la empresa podría mejorar y fortalecer sus prácticas y procesos. Además, un 24% se clasifica como Bajo, lo que señala la presencia de áreas sustanciales de mejora, mientras que un 22% se califica como Muy Bajo, evidenciando desafíos significativos en diversos aspectos empresariales.

Por otro lado, en la dimensión de la Familia, se destaca que un 13% se considera Bueno, lo que sugiere que ciertos aspectos relacionados con la dinámica familiar se gestionan de manera armoniosa en la empresa. Sin embargo, un 27% se encuentra en la categoría Medio, lo que podría indicar la existencia de algunas tensiones o desafíos familiares, aunque en general, la dinámica es aceptable. Un 30% se clasifica como Bajo, lo que señala problemas importantes en la relación entre la familia y la empresa, y otro 30% se ubica en Muy Bajo, sugiriendo una situación problemática en la dimensión familiar, posiblemente caracterizada por conflictos significativos.

En lo que concierne a la dimensión de la Propiedad, se destaca que un 33% se encuentra en la categoría Bueno, lo que implica que la propiedad de la empresa está bien estructurada y gestionada de manera efectiva. Sin embargo, el 32% se ubica en Medio, lo que podría indicar la presencia de algunas áreas de mejora o ambigüedad en la estructura y gestión de la propiedad. Además, un 27% se califica como Bajo, señalando problemas considerables en la gestión de la propiedad, mientras que un 8% se sitúa en Muy Bajo, reflejando una situación crítica en esta dimensión, posiblemente marcada por conflictos y falta de claridad.

El análisis del grado de madurez de revela una variabilidad significativa en las tres dimensiones evaluadas (Empresa, Familia y Propiedad). Aunque existen fortalezas en ciertas áreas, también se identifican desafíos importantes en otras. Abordar los problemas identificados en las dimensiones de la Familia y la Propiedad se vuelve esencial, ya que estos pueden tener un impacto significativo en el funcionamiento global de la empresa. La semaforización y el análisis detallado por dimensiones proporcionan una visión completa de la salud y madurez de la

empresa, lo que puede servir como base para la implementación de medidas específicas de mejora en áreas críticas.

Al aplicar la metodología de los tres círculos, se observa que las empresas enfrentan desafíos importantes en las dimensiones de la Familia, la Propiedad y la Empresa. La interacción y alineación entre estas tres dimensiones parecen necesitar mejoras sustanciales. Esto subraya la importancia de abordar los problemas identificados en cada dimensión para lograr una mayor madurez y armonía en la empresa familiar. La metodología de los tres círculos proporciona una visión holística que puede servir como guía para la implementación de estrategias de mejora específicas en cada área.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares del cantón Cuenca se encuentran ante un panorama de desafíos y oportunidades sustanciales que abarcan las esferas de Empresa, Familia y Propiedad. La identificación de áreas críticas, tales como una gestión administrativa deficiente y la carencia de políticas de sucesión claras, otorga a estas empresas la ocasión de centrarse en la mejora de dichos aspectos, asegurando así su perdurabilidad a largo plazo.

Además, se ha constatado que la aplicación exitosa de la metodología de los tres círculos se revela como un recurso efectivo para evaluar y comprender la intrincada dinámica que involucra a la empresa, la familia y la propiedad en el contexto de las empresas familiares. Esto sienta una sólida base para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de medidas específicas destinadas a la mejora.

En la dimensión de Empresa, se observa que el 25% de las empresas se ubica en la categoría Bueno en cuanto a la Edad de la Empresa, indicando una antigüedad adecuada en el mercado. Sin embargo, el 53% se encuentra en las categorías Bajo y Muy Bajo, señalando empresas en etapas incipientes de su crecimiento que necesitan atención especial para fortalecerse y estabilizarse. En cuanto a la Gestión Administrativa, solo el 4% obtiene una

clasificación Bueno, revelando la necesidad urgente de mejoras en este aspecto crítico. Asimismo, el 77% se sitúa en las categorías Bajo y Muy Bajo, indicando una preocupante falta de eficacia en la gestión administrativa. Por otro lado, la Estructura Organizacional muestra que el 58% de las empresas tiene una estructura bien definida y eficiente, lo que es fundamental para un funcionamiento organizado. No obstante, aún hay un 38% que puede revisar y mejorar sus estructuras para un mejor desempeño.

En la dimensión de Familia, se destaca que el 26% de las empresas tiene una Relación entre generaciones en la categoría Bueno, indicando que han logrado establecer una relación armoniosa entre diferentes generaciones familiares. Sin embargo, el 67% se encuentra en las categorías Bajo y Muy Bajo, evidenciando problemas significativos en esta área que pueden afectar la cohesión y la toma de decisiones. Asimismo, el Manejo de conflictos es un aspecto crítico, donde el 67% se clasifica en las categorías Bajo y Muy Bajo, mostrando una falta de habilidades para abordar y resolver conflictos de manera constructiva.

En la dimensión de Propiedad, la representación de los socios en distintos aspectos es variada. El 33% se encuentra en la categoría Bueno en Número de socios fundadores, señalando una base sólida de experiencia en el núcleo de la empresa. Sin embargo, el 35% se sitúa en las categorías Medio y Bajo, mostrando oportunidades para aumentar la participación de los fundadores en algunas empresas. En el Número de familiares en altos cargos, el 42% está en las categorías Bajo y Muy Bajo, resaltando la necesidad de mejorar la presencia de familiares en cargos clave para mantener la cohesión y una visión a largo plazo en la empresa. Por último, el Número de socios por generación revela que el 32% de las empresas tiene una distribución equitativa de socios por generación, lo que es fundamental para una gestión eficiente y una visión a largo plazo.

En este sentido, este análisis demuestra que, si bien algunas empresas muestran fortalezas en ciertas áreas, la mayoría enfrenta desafíos importantes en aspectos cruciales de Empresa, Familia y Propiedad. Es imperativo que estas

empresas se enfoquen en la mejora de la gestión administrativa, la relación empresa/familia, las políticas de sucesión y la gestión de conflictos para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Estas conclusiones proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias específicas destinadas a abordar los desafíos identificados y mejorar el desempeño global de las empresas familiares en el cantón Cuenca.

Este estudio contribuye de manera sustancial al corpus de conocimientos académicos, puesto que ha aplicado eficazmente la metodología de los tres círculos en el ámbito de las empresas familiares del cantón Cuenca. Los académicos hallarán en este enfoque una referencia valiosa para futuras investigaciones relacionadas con la gestión de empresas familiares.

Asimismo, esta investigación añade un valor significativo a la comunidad de investigadores al proporcionar datos específicos y análisis detallados sobre las empresas familiares en una región geográfica concreta. Esto posibilita una comparación precisa y una contextualización más adecuada de los desafíos y fortalezas a los que se enfrentan estas empresas.

Los gerentes y líderes de empresas familiares pueden valerse de las conclusiones de este estudio como un recurso inestimable para la identificación de áreas de mejora dentro de sus organizaciones. Las recomendaciones específicas proporcionan una orientación clara sobre cómo abordar desafíos tales como la gestión administrativa y la planificación de sucesión.

El éxito de las empresas familiares repercute directamente en la economía a nivel local y nacional. La atención a las áreas de mejora identificadas en este estudio puede contribuir al crecimiento económico y la estabilidad tanto en el cantón Cuenca como en el ámbito más amplio.

En este sentido, se recomienda encarecidamente a las empresas familiares del cantón Cuenca que prioricen la mejora de su gestión administrativa, implementen políticas de sucesión sólidas y se dediquen a una planificación de sucesión efectiva.

Adicionalmente, se sugiere la necesidad de llevar a cabo investigaciones adicionales que profundicen en áreas específicas identificadas en

este estudio, como la dinámica entre generaciones, las relaciones familiares y la gestión de conflictos en el contexto de las empresas familiares.

## REFERENCIAS

- Andrade, D. E. (2019). *Aplicación del modelo Gersick en la empresa Andelas Cía. Ltda.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2754>
- Andrews, J. M. (2010). *Managing Growth: Best Practices of Family-Owned Businesses.* [https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=honors\\_management#:~:text=The%20current%20three%2Ddimensional%20model,%E2%80%93%20ownership%2C%20family%20and%20business.](https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=honors_management#:~:text=The%20current%20three%2Ddimensional%20model,%E2%80%93%20ownership%2C%20family%20and%20business.)
- Araoz, R. G., & Bringas, M. de los A. L. (2023). Modelos de gobernanza y continuidad en la empresa familiar. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 10(19). <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/1605>
- Arista, R., & De la Garza Ramos, M. I. (2022). Influencia de la familiness en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar. *CIENCIA ergo-sum: revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 29(3). <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/86685>
- Barbosa, R. A. (2020). *Invernadero Inteligente, la contribución para el mejoramiento de la calidad de vida en la Guajira Colombiana Junio de 2020.* Unimilitar. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36083>
- Betancourt, J. B., Barahona, H., Parra, L. F., & Lagos, D. (2015). Factores que influyen en la selección de mecanismos de planeación de sucesión patrimonial en empresas familiares de Cali. *LIBRE EMPRESA*, 12(1), 11–28. <https://doi.org/10.18041/libemp.v23n1.23101>
- Business & Finance. (2023). *-Dimensional Development Model.* Ebrary. [https://ebrary.net/272305/business\\_finance/-dimensional\\_development\\_model](https://ebrary.net/272305/business_finance/-dimensional_development_model)
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business.* Springer. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230508750>
- Carlock, R. S., Ward, J. L., Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). Making the parallel family and business planning process work. *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, 28–49.
- Cunha, V. M., Nadae, J., & da Rocha Grangeiro, R. (2020). Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares. *Folha de Rosto*, 6(3), 97–111.
- Dantas, V. M. da C., Nadae, J. de, & Grangeiro, R. da R. (2020). Strategic succession planning in family businesses. *Folha de Rosto; v. 6 n. 3 (2020): set./dez.; 97-111*, 24(2), 111–197.
- De Ciantis, D., & Lansberg, I. (2020). What family businesses need to adapt to a crisis. *Harvard Business Review*, Retrieved on, 17. <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2020/05/What-Family-Businesses-Need-to-Adapt-to-a-Crisis.pdf>
- De León, E. R. R. P. (2019). Principales factores de la continuidad en las empresas familiares. *Quipukamayoc*, 27(53), 97–103.
- De Visscher, F. M., Mendoza, D. S., & Ward, J. L. (2011). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business.* Macmillan. [https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=sGTmJv\\_fPUMC&oi=fnd&pg=P](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=sGTmJv_fPUMC&oi=fnd&pg=P)

- P2&dq=John+L.+Ward&ots=99R\_tM48iD&sig=ObM41u31Xy8EVCkq78qkdORAzs4
- Feliu, N., & Lansberg, I. (2022). Women in family enterprise: Understanding the unique ownership challenges of daughters in business families. En *The Power of Inclusion in Family Business* (pp. 135–151). Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80117-578-420221008>
- Filippim, E. S. (2019). O MODELO TRIDIMENSIONAL E O PROCESSO DE SUCESSÃO. *RGC-Revista de Governança Corporativa*, 5(2). <https://rgc.org.br/ojs/index.php/rgc/article/view/46>
- García, I. G. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 11(2), 29–52.
- García, K. M. V., & García, P. R. E. (2023). EL DESARROLLO LOCAL Y LA ACCIÓN DE LOS CLUBES ROTARY COMO VÍA PARA SALIR DE LA CRISIS ECONÓMICA. *V CICA E*, 336.
- Güldenkeh, M., & Silberg, U. (2019). The Characteristics of Family Businesses: A Comparative Analysis of East European Countries. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3484792>
- INEC. (2023). *Consultas personalizadas del Directorio de Empresas y Establecimientos 2021 SI*. Tableau Public. [https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec/viz/ConsultaspersonalizadasdelDirectorio deEmpresas yEstablecimientos2021SI\\_16722361486880/Dcruce](https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec/viz/ConsultaspersonalizadasdelDirectorio deEmpresas yEstablecimientos2021SI_16722361486880/Dcruce)
- Molina, A. I. P. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1.
- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149.
- Moore, K., & Barrett, M. (2005). Understanding tensions and conflict: A phases of learning approach for leading family businesses. En *Managing the family business* (pp. 67–85). Heidelberg Press. <https://research.bond.edu.au/en/publications/understanding-tensions-and-conflict-a-phases-of-learning-approach>
- Pimentel, T. D. (2021). Modelos de sucesión en empresas familiares. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(3), 6–23.
- Rave, E. D., & Moreno, J. E. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. Pymes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 69, 157–189. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a7>
- Rodríguez, D. M., Ruiz, J. C., & Díaz, A. P. (2019). Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá (Boyacá-Colombia). *Revista Espacios*, 40(18). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/19401801.html>
- Samsudin, N. A., & Fuza, Z. I. M. (2021). *Attribution of Family Business-Based in Cultural Heritage Management in Malaysia*. 683–697. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6\\_42](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6_42)
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2010). *Family business as paradox*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230291768>
- Teston, S., & Filippim, E. S. (2018). O modelo tridimensional e o processo de sucessão. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 5(2). <https://www.rgc.org.br/Journals/article/view/26>
- Thomas, J. (2002). Freeing the shackles of family business ownership. *Family Business Review*, 15(4), 321–336.

- Tucker, D., & Lind, S. (2022). Family Firms and Mergers and Acquisitions: The Importance of Transfer of Trust. En *Effective Implementation of Transformation Strategies: How to Navigate the Strategy and Change Interface Successfully* (pp. 387–406). Springer.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-2336-4\\_16](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-2336-4_16)
- Velarde, J. T. (2020). *El gobierno corporativo y la profesionalización de las empresas familiares*. Universidad Nacional Federico Villarreal.  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4564/VELARDE%20SUSSONI%20JULIA%20TERESA%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Węclawski, J., & Żukowska, B. (2019). Refreshing typologies based on family firms' goals: The perspective of "first-generation enterprises". *Central European Management Journal*, 27, 128–146.