



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de empresas

TEMA:

Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para inducirlos a una
organización formal

AUTORA:

Litardo Montenegro, Annie Juliana

Componente del Examen Complexivo previo a la obtención del título
de
Licenciada en Administración de empresas

TUTOR:

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs

Guayaquil, Ecuador

22 de enero del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente componente práctico del Examen Complexivo fue realizado en su totalidad por **Litardo Montenegro, Annie Juliana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de empresas**.

TUTORA

f. 

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs

Guayaquil, a los 22 del mes de enero del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Litardo Montenegro Annie Juliana

DECLARO QUE:

El componente práctico del Examen Complexivo: **Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para inducirlos a una organización formal**, previo a la obtención del título de **Licenciada en administración de empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 22 del mes de enero del año 2024

LA AUTORA

f. _____

LITARDO MONTENEGRO, ANNIE JULIANA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Litardo Montenegro Annie Juliana

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del componente práctico del Examen Complexivo: **Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para inducirlos a una organización formal**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 del mes de enero del año 2024

LA AUTORA

f. _____

Litardo Montenegro, Annie Juliana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de empresas

REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Annie.Litardo (Compilatio)

3%
Textos sospechosos



1% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
2% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Annie.Litardo (Compilatio).docx
ID del documento: d27e883eba9ff2549377d001a43722e2b9f8dcf4
Tamaño del documento original: 394,51 kB

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguin
Fecha de depósito: 26/1/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/1/2024

Número de palabras: 8237
Número de caracteres: 54.175


Ing. Traverso Holguin Paola Alexandra, Mgs

ESTUDIANTE

f. 

Litardo Montenegro, Annie Juliana

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios, porque permitió mi crecimiento a lo largo de estos años, tanto en lo personal como en lo profesional, por darme las oportunidades que he tenido, por guiar mis pasos y, sobre todo porque me bendijo siendo parte de una excelente familia.

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional, por sus enseñanzas, su dedicación, sus consejos, sus llamadas de atención, por estar a mi lado siempre de forma excepcional. Sin ustedes, todo esto no habría sido posible.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a la Universidad por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional, A mi tutora y profesores por su constante apoyo. Su fe en mis habilidades y su disposición para ayudarme han sido fundamentales para la finalización de este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a una de las personas más importantes en mi vida
y que siempre admiré; por su dedicación, esfuerzo y enseñanzas.

A pesar de que en estos momentos no está conmigo, siempre estará presente en mi
corazón.

A mi abuelito, el Dr. Luis Montenegro Ponce.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagomez, Yanina, Ph.D.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	2
Desarrollo	6
Marco referencial.....	6
Marco conceptual.....	7
Empresa familiar.....	7
Diseño organizacional	8
Modelos de negocio familiar	9
Profesionalización de las empresas familiares.	10
Marco Teórico	11
Modelo de los tres círculos.....	11
Teorías del emprendimiento	13
Presentación de resultados.....	15
Las empresas familiares en el contexto ecuatoriano	21
Discusión.....	26
Conclusiones.....	29
Referencias	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Participación de las empresas familiares por sector y por provincia</i>	3
Tabla 2 <i>Ficha bibliográfica</i>	16

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Porcentaje de empresas familiares en el sector privado por países</i>	2
Figura 2 <i>Años de creación de las empresas en el Ecuador</i>	4
Figura 3 <i>Modelo de estructura organizacional para una empresa familiar de fase intermedia.....</i>	9
Figura 4 <i>Modelo de los tres círculos</i>	12
Figura 5 <i>Generación que dirige la empresa familiar</i>	21
Figura 6 <i>Órganos de Gobierno en la empresa familiar.....</i>	22
Figura 7 <i>Participación por género en la administración de las empresas familiares en el Ecuador</i>	22
Figura 8 <i>Miembros de la familia en formación</i>	23
Figura 9 <i>Protocolos familiares por escrito.....</i>	23
Figura 10 <i>Empresas familiares ecuatorianas con planes de sucesión</i>	24
Figura 11 <i>Criterios para la elección del sucesor de la empresa familiar</i>	25
Figura 12 <i>Rendimiento de los negocios en el último año</i>	26

RESUMEN

El presente componente práctico de examen Complexivo desarrollado con la finalidad de establecer la importancia de la profesionalización en las empresas ecuatorianas se elaboró bajo una metodología de enfoque cualitativo, basado en el análisis documental, para lo cual se tomó en consideración algunos trabajos previos elaborados en el contexto internacional y local, así como en el informe desarrollado con el aval de la academia en el cual se consultó a diversas organizaciones sobre el manejo de su negocio familiar. Se encontró que, en el Ecuador, desde la década del 2000 las empresas familiares han representado cerca del 90% del total de empresas privadas, contribuyendo de manera significativa al progreso y desarrollo social y económico del país, generando miles de plazas de empleo. Sin embargo, los factores relevantes para su profesionalización dependerán de la voluntad de los propietarios de definir el modelo de negocio familiar que tienen, cómo se relacionan con la empresa y la definición de los roles de cada miembro. Además, la planificación financiera, el desarrollo de planes estratégicos y de sucesión y el cumplimiento de los Principios Contables Generalmente Aceptados que aborda la continuidad empresarial y la separación de los capitales empresarial y familiar a fin de que no se mezclen y se garantice la permanencia de la empresa en el mercado.

Palabras Claves: Empresa Familiar, Profesionalización, Organización, Dirección,
Planificación

ABSTRACT

The present practical component of the Complexive exam developed with the purpose of establishing the importance of professionalization in Ecuadorian companies was developed under a qualitative approach methodology, based on documentary analysis, for which some previous works prepared in the international and local context, as well as in the report developed with the endorsement of the academy in which various organizations were consulted about the management of their family business. It was found that, in Ecuador, since the 2000s, family businesses have represented close to 90% of all private companies, contributing significantly to the social and economic progress and development of the country, generating thousands of jobs. However, the relevant factors for their professionalization will depend on the owners' willingness to define the family business model they have, how they relate to the company and the definition of the roles of each member. In addition, financial planning, the development of strategic and succession plans and compliance with Generally Accepted Accounting Principles that addresses business continuity and the separation of business and family capital so that they are not mixed and the permanence of the company in the market.

Keywords: Family Business, Professionalization, Organization, Management, Planning

Introducción

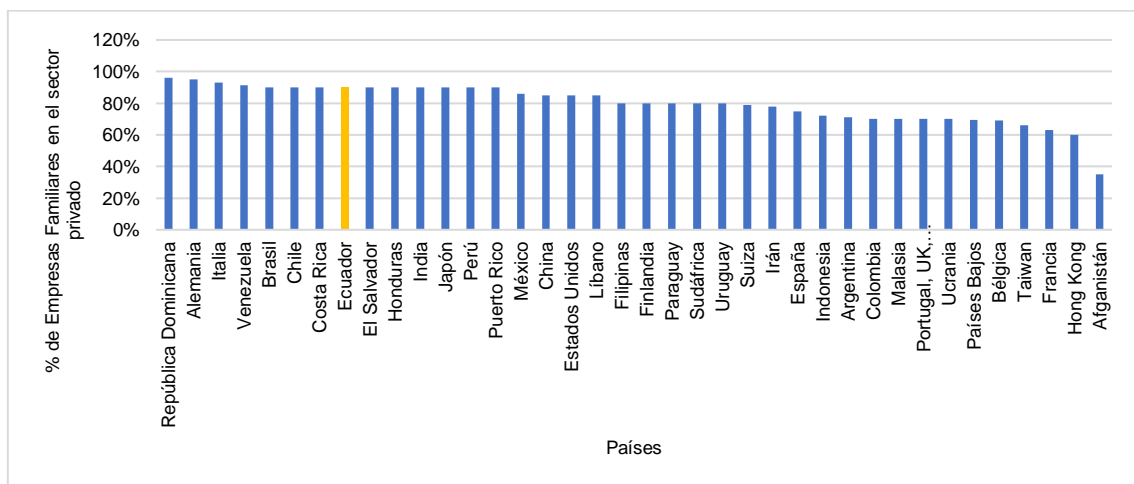
El emprendimiento es una actividad tan antigua como el hombre. No es otra cosa que la reacción a un ambiente de indefensión, contrariedades económicas y sociales (Salgado, 2023). En la antigüedad las familias de la alta sociedad que eran dueños de los medios de producción y contaban con suficiente capacidad económica para invertir, eran quienes iniciaban sus empresas, llegándose a convertir con el tiempo en grandes negocios. Es decir, las empresas familiares desde siempre han sido un factor fundamental para el desarrollo de los países.

El emprendedor en la sociedad ejerce una influencia económica poderosa y multiplicadora, que genera plazas de trabajo y flujo de efectivo para las familias relacionadas a la actividad. Así lo revelan las estadísticas de la economía mundial, en donde se refleja que las empresas públicas y grandes corporaciones son apenas una pequeña porción que produce riqueza y empleo, siendo las empresas familiares las más relevantes por su nivel de participación (Porta, et al., 1999).

Un informe de Family Business Institute (2018) señala que por lo menos dos tercios de las empresas en el mundo son manejadas por familias, lo que significa que entre el 80 y 90% de la economía mundial. Destacan en estas cifras, países como Italia y Ecuador que presentan las mejores ratios de emprendimiento como se observa:

Figura 1

Porcentaje de empresas familiares en el sector privado por países



Nota. Tomado de *Empresa Familiar, Emprendimiento e intraemprendimiento*, p. 25, por González y Olivie (2018)

En el Ecuador, la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) es superior a la de otras naciones de América Latina, (Ortega, et al., 2019). Esto se evidencia con los reportes expuestos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023) que señaló que cerca del 98% del total de empresas en el país pertenece al segmento de micro, pequeñas y medianas empresas; muchas de ellas son empresas familiares.

Un estudio desarrollado por Espinoza et al., (2021) mencionó que, la mayor parte de las empresas familiares se centralizan en las provincias del Guayas y Pichincha. De hecho, el 26% de las que se encuentran en Guayas se dedicaban al comercio, seguido por un 23% a las actividades de construcción y servicios inmobiliarios, como se evidencia en la tabla 1 que sigue:

Tabla 1

Participación de las empresas familiares por sector y por provincia

Sectores	Provincias							
	Guayas	Pichincha	Azuay	Manabí	El Oro	Tungurahua	Loja	Otras provincias
Comercio al por mayor y menor	26%	25%	27%	17%	22%	27%	14%	15%
Construcción y servicios inmobiliarios	23%	11%	10%	27%	11%	7%	22%	18%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11%	17%	8%	6%	4%	3%	11%	5%
Recursos Naturales	10%	5%	5%	12%	37%	4%	7%	11%
Industrias								
Manufactureras	8%	9%	11%	7%	4%	15%	7%	6%
Transporte y almacenamiento	6%	8%	16%	14%	12%	19%	17%	27%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4%	9%	8%	6%	4%	14%	8%	9%
Otros sectores	11%	16%	15%	10%	6%	11%	14%	9%

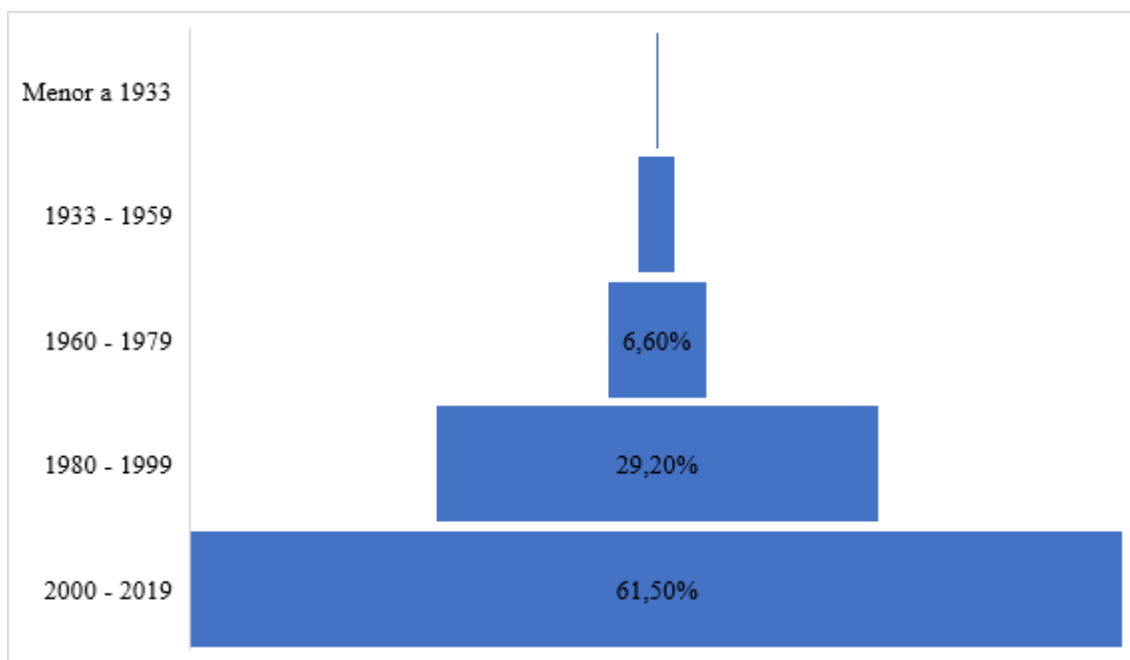
Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 13 por Espinoza et al., (2021).

Gran cantidad de estas empresas familiares en el país, tuvieron su auge en los últimos 19 años; es decir, entre 2000 – 2019, pues el 61,5% fue constituida en esta época. Por otro lado, las empresas constituidas en los años 1980 a 1999 componen el 29.2%; mientras que el 6,6% se crearon entre 1960 a 1979. Aquellas que han tenido una

permanencia a lo largo del tiempo son las que se crearon entre 1980 – 1999, siendo de las más importantes hasta el día de hoy.

Figura 2

Años de creación de las empresas en el Ecuador



Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 22 por Espinoza et al., (2021).

Según Martínez et al., (2018) las empresas familiares son entidades cuya estructura empresarial se basa en tres ejes: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional. Es decir, es la compañía en la que el control es directamente ejercido por una familia específica. Sin embargo, Contreras y Folleco (2018) señalaron que es necesario para el buen funcionamiento económico de las empresas, explicar cómo las costumbres matriarcales influyen en su continuidad.

De acuerdo con Zamora (2018) el 85% de los emprendimientos no duran más de tres años en el mercado, pues se presentan algunos factores como la inexperiencia, el manejo inadecuado de las finanzas, la falta de rentabilidad, los problemas de financiamiento, ausencia de presupuesto para la innovación, desconocimiento del marketing digital, falta de delegación de funciones, toma de decisiones basadas en emociones y no en análisis técnicos (Emprender en Ecuador, 2021).

En este sentido, Romero y Zavala (2018) indicaron que las empresas familiares enfrentan problemáticas relacionadas a la familia y a los interés de cada miembro, lo que

dificulta el proceso de administración a lo largo de las fases de planeación, de organización, de dirección y el control.

Pese a que el término “empresa familiar” generalmente es asociado con pequeños negocios, existen muchas organizaciones internacionales que comenzaron siendo una compañía manejada por una misma familia, las cuales lograron implementar estrategias que les permitieron ser grandes corporaciones hoy en día, tales como Ford, Bosch, Walmart. Pero, no todas las organizaciones logran consolidarse y continuar con el legado familiar, pues son pocas las que logran tener una sucesión exitosa a la segunda y tercera generación.

Es por este motivo que se plantea este ensayo argumentativo, con la finalidad de realizar un análisis de la dirección y administración en negocios familiares para inducirlos a una organización formal, tomando como referencia lo manifestado por otros autores, abordando el tema desde una óptica multivariante a fin de establecer los elementos más sensibles que se presentan a nivel empresarial para alcanzar el éxito en la continuidad de las actividades económicas.

El estudio tiene un enfoque cualitativo de tipo no experimental y bibliográfico, centrado en la revisión documental de información referente al manejo de las empresas familiares en el Ecuador.

Desarrollo

Marco referencial

A continuación, se presentan algunos trabajos previos que han sido revisados con la finalidad de comprender lo que implica ser una empresa familiar y cómo estas pueden sostenerse a través del tiempo con el cambio generacional por medio de la profesionalización.

Rueda (2011) en su artículo relacionado a la profesionalización de las empresas familiares en la ciudad de Bogotá, Colombia, determinó que este es un proceso necesario para cualquier organización que desee desarrollarse y evolucionar, el cual aborda metodologías novedosas que permiten estructurar de manera estratégica los diferentes objetivos empresariales a lo largo del tiempo. En este sentido, todos los miembros de la familia deben estar inmersos en la planificación para garantizar resultados óptimos a nivel económico, laboral, de calidad de vida, puestos de trabajo y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Este análisis también aborda la importancia de la planeación estratégica y de contar con presupuesto para inversión en la profesionalización, no solo en lo que respecta a las nuevas tecnologías; sino, a la transformación de la mentalidad que debe darse en los propietarios fundadores y quienes ejercen la dirección de la entidad.

En cambio, Santamaría y Chicaiza (2016) al analizar a las empresas familiares en la ciudad de Ambato, Ecuador; señalaron que el proceso de profesionalización debe respaldarse en la gestión administrativa ejercida por la familia que tiene el control de la organización. Se presenta una evolución, preparación y acompañamiento para las futuras generaciones en las que seleccionan su formación profesional, los capacitan y realizan otras actividades que comprometen a los involucrados en la toma de decisiones que favorecen el desarrollo empresarial.

Este trabajo determinó que existe una relación directa entre las variables: profesionalización y competencias; debido a que incide en la continuidad y el crecimiento de los negocios familiares, convirtiéndose en un proceso indispensable para fortalecer la sucesión, medir los gastos y recuperar las inversiones.

Así mismo, Armas y Maridueña (2019) en un análisis desarrollado en el Ecuador, indicaron que existe una importancia relevante de las empresas familiares en la economía del país, por lo que es importante promover la investigación de la administración empresarial para fortalecer su sostenibilidad en el tiempo. Realizaron una investigación cualitativa bibliográfica que se enfocó en analizar los factores relacionados con la profesionalización de las entidades familiares para definir si generan o no ambientes sanos que las vuelvan sostenibles en el tiempo, teniendo como resultados que sí incide de manera positiva.

En la investigación de Cevallos y Herrera (2022) plantearon como objetivo diseñar un plan organizacional, con la finalidad de darle sostenibilidad a una empresa familiar de la ciudad de Riobamba, Ecuador, para lo cual aplicaron una metodología mixta, en donde por medio de cuestionarios en escala de Likert se conoció que la compañía no contaba con un protocolo familiar para establecer los roles en la empresa, así como la proyección y estrategia de sucesión ya que los socios cuentan con capacidades y experticia relacionada a la gestión y control del negocio, tampoco contaban con manuales de funciones, ni planes de capacitación, por lo que recomendaron que se contrate asesoría especializada en la constitución de un protocolo en donde se mencionen las características que deben tener los sucesores, nombramientos de puesto de responsabilidad y alta confianza entre los miembros de la 2da y tercera generación, entre otros.

Marco conceptual

Empresa familiar

Las empresas familiares como su nombre lo indica, son organizaciones de propiedad de una familia en específico; es decir, son sus accionistas propietarios. Cuando definen sus estrategias tienen en consideración los factores de empresa y familia, enfocándose en lograr que el negocio permanezca en el tiempo, según la visión familiar que se tenga, la unión que los miembros sean capaces de mantener y la participación que deseen. Sin embargo, existe una interdependencia que se relaciona con los valores y la comunicación asertiva (Araya, 2017, pág. 23; 24)

Es decir, las empresas familiares son las que se encuentran dirigidas por un miembro de la familia, que cuenta con la vocación para dar continuidad a las actividades empresariales, aplicando modelos de gestión según las necesidades de la relación empresa-familia buscando el bienestar y el éxito organizacional.

Molina et al., (2016) señalaron que algunas diferencias entre las empresas familiares y las no familiares se refieren a que las primeras generan una mayor interrelación entre sus partes interesadas. Además, el nivel de compromiso es más elevado por lo que su evolución se refleja de acuerdo a las necesidades de los miembros de la familia que cambian de acuerdo a las circunstancias.

Diseño organizacional

Según Toro el diseño organizacional es:

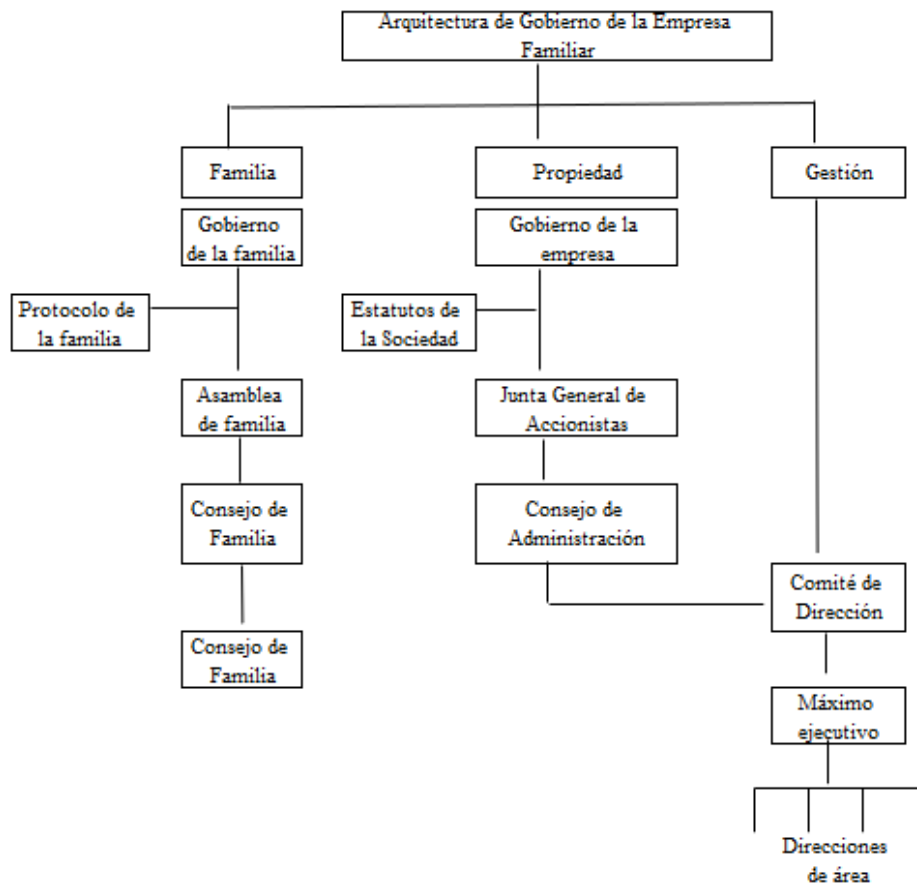
“...el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos, y estos se enlazan para formar la estructura organizacional” (Toro, 2017, pág. 10).

Por otro lado, González y Olivie (2018) señalaron que las empresas familiares tienen ciertas particularidades con respecto a la estructura de propiedad, el ejercicio del poder y la dirección del negocio; muy diferentes a las empresas no familiares. Cuando la entidad va creciendo en el tiempo, produciendo un avance generacional, se hace necesario que se implementen estructuras propias que les permitan garantizar su continuidad a través de una gestión profesional. En caso de que no ocurra esto, la situación familiar incide en las decisiones empresariales y viceversa. Es por ello que, se debe considerar la reducción de problemas que se deriven de una inadecuada interrelación, para lo cual existen algunos instrumentos y órganos de gobierno, tanto familiares como corporativos.

Se puede decir que la estructura de Gobierno empresarial es como un arnés, el cual se ajusta a las instituciones que gestionan tanto al sistema familiar como a la propiedad y al negocio, produciendo un vínculo formal que enlaza el interés del negocio y de la familia. González y Olivie (2018) propusieron un modelo básico de una empresa en una fase intermedia de su ciclo vital:

Figura 3

Modelo de estructura organizacional para una empresa familiar de fase intermedia



Nota. Tomado de *Empresa Familiar; Emprendimiento e intraemprendimiento*, p. 45, por González y Olivie (2018)

Modelos de negocio familiar

De acuerdo con González y Olivie (2018) los cuatro modelos de las empresas familiares se presentan según su interacción entre las variables de propiedad y gestión:

- **Clásica:** Este modelo se presenta cuando la familia es quien tiene la propiedad y ejecuta la gestión. Suele presentarse principalmente en las primeras etapas de formación y crecimiento de la empresa.
- **Capital riesgo:** Sugiere que la familia desarrolla las actividades del negocio convirtiéndose en un fondo de capital riesgo el cual sirve para impulsar otras ideas de negocio dentro del círculo familiar.

- **Propiedad sin gestión:** A pesar de que la familia tiene participación en los controles de la empresa, ha delegado la responsabilidad de la gestión a terceros que no tienen relación con los propietarios, se enfocan más bien en las tareas del liderazgo estratégico y la administración corporativa.
- **Gestión sin control:** Se produce cuando la familia únicamente confía la administración y dirección de la empresa a otros profesionales, pero interviene en ciertos aspectos de la gestión.

Profesionalización de las empresas familiares.

Hernández y Portillo, (2016) en su cita hace referencia a lo mencionado por Gersick et al. (1997) en donde se pronuncian acerca de la profesionalización explicando que es el resultado de la evolución de la empresa familiar.

Amat (2004) señaló que una de las características para definir la profesionalización de las empresas familiares es la formalización de la estructura organizativa, pues debe atender las cuatro categorías de la profesionalización empresarial:

- Unidad económica organizada,
- Reglas claras, agilidad y flexibilidad en los procesos,
- Interconexión con los diferentes eslabones de la cadena de valor del negocio,
- Permanencia, continuidad y competitividad.

Estas son avaladas por Lank (1991) y Rubio (2002) quienes señalaron que la profesionalización se relaciona con las capacidades que adquiere la entidad para alcanzar cierto grado de rentabilidad en sus operaciones. Dichas capacidades se basan en la formación del talento humano y el desempeño que tienen en sus puestos de trabajo.

Así mismo, Guerrien (1998) indicó que se refiere a la capitalización de los miembros de la familia como un factor que produce ingresos de manera regular, gracias a la inversión realizada. Un punto clave para definir a la profesionalización es identificar que no solo implica la formalización, tampoco una simple capacitación del personal o institucionalización (Luján, 2010).

Según Dyer (1989) el proceso de profesionalización es clave para la formalización de las empresas y puede darse a la familia propietaria y a aquellos gerentes que no son

parte del círculo familiar. El alcance de este proceso, además de integrar a agentes independientes o capacitar a la familia, se da por la implementación de prácticas empresariales que contribuyen a la eficiencia del negocio, evidenciando un compromiso con el desarrollo y crecimiento de las estructuras por medio de la identidad empresarial, erradicando la centralización autoritaria en la toma de decisiones, haciendo de lado las emociones del equipo.

Marco Teórico

Modelo de los tres círculos.

De acuerdo con Tagiuri y Davis (1982) la estructura de las organizaciones familiares a través del modelo de los tres círculos es una esquematización de las diferentes formas de relacionar los sistemas de los factores familia, empresa y propiedad. Estos, se refieren a las personas que tienen un lazo consanguíneo, la alta dirección y el capital aportado, respectivamente. Su importancia radica en los roles simultáneos que emergen de la combinación de estos factores (Romero L. , 2006).

Algunas producciones académicas hacen referencia a las empresas familiares, así, se exponen teorías sobre las relaciones y dedicación de los miembros del círculo familiar en la organización (Gallo, 1997); el vínculo que tiene la empresa y la propiedad (Daily & S., 1994); cómo se distribuyen las votaciones (Ward & Dolan, 1998); la propiedad y la dirección de empresas (Lansberg, 1996); las generaciones familiares en los negocios (Jaffe, 1999); la relación del socio fundador y su sucesor (Davis, 2004) y el nivel de confianza y la alta dirección.

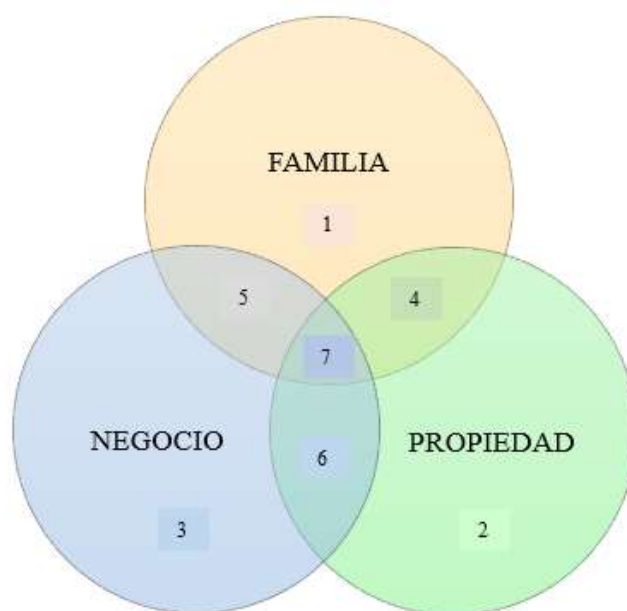
Dentro de las ventajas del modelo de los tres círculos se pueden mencionar su sencillez y fácil aplicación. Así, cuando se presenta un conflicto es útil dibujar los círculos y colocar a los miembros en el sitio que les corresponde. Estas personas se dividen en siete grupos que son:

1. Personas de la familia que no tienen participación en la empresa y no trabajan en ella.
2. Dueños de acciones de la empresa que no tienen relación con la familia y no tienen un cargo en la misma.

3. Personal contratado para la empresa, que no tienen vínculos con la familia y no tienen participaciones.
4. Personas que son parte de la familia, tienen acciones, pero no laboran en la organización.
5. Personas que son parte de la familia, tienen acciones, pero laboran en la organización.
6. Dueños de acciones que no son parte del círculo familiar, pero tienen un cargo en la empresa.
7. Personas que son parte de la familia, tienen acciones y laboran en la organización.

Figura 4

Modelo de los tres círculos



Nota. Tomado de *Empresa Familiar, Emprendimiento e intraemprendimiento*, p. 22, por González y Olivie (2018)

Es precisamente por este tipo de engranaje que las empresas familiares poseen dinámicas únicas que convergen en los tres subsistemas FAMILIA + NEGOCIO + PROPIEDAD. En donde:

- **El círculo Familia** es en donde se ubican todos los miembros de la familia; ya sean o no accionistas o empleados de la organización.

- **El círculo Propiedad** se refiere a las personas que tienen participaciones o acciones dentro de la organización. No solo está la familia; sino, todos quienes han adquirido una parte de la propiedad de la empresa. El éxito de este círculo se mide por el Retorno de la Inversión, la protección de los intereses de los socios, el valor de la propiedad y la filosofía de negocio.
- **El círculo Negocio** se refiere a la gestión que se desarrolla en la empresa. La familia también participa como empleados y líderes, teniendo como indicador de medición de su éxito el nivel de productividad y la rentabilidad.

González y Olivie (2018) mencionaron que muchas de las situaciones problemáticas en la empresa se generan en alguna de las interacciones de los tres círculos, por lo cual para que exista continuidad de la empresa familiar es necesario que los administradores resuelvan las divergencias producidas a fin de garantizar su supervivencia, continuidad y crecimiento, la empresa familiar.

Teorías del emprendimiento

El emprendedor, por sus cualidades y características, desde siempre ha sido considerado como base del desarrollo económico y social de los países. Por este motivo, en los puntos siguientes se abordan diversas teorías relacionadas con la posición que ocupan dentro del sistema económico:

Teoría clásica. La teoría desarrollada por Adam Smith (1776) trata acerca de la libre competencia, teniendo como referencia que el emprendedor dirige la producción de bienes, así como la comercialización de los mismos en el mercado. Sin embargo, Murphy et al., (2006) cuestionó el hecho de que el abordaje de Smith no resalta la importancia de la presencia del emprendedor en el sistema económico, así como el reconocimiento de que son ellos quienes dinamizan la economía.

Teoría neoclásica. Precisamente, la teoría neoclásica elaborada por Murphy et al., (2006) señala que los factores que impulsan al desarrollo de un emprendimiento en los individuos, se relacionan con la reducción de la utilidad marginal; sin considerar la demanda agregada y definiendo que la competencia perfecta es una barrera para la innovación y para el desarrollo de los emprendedores (Simpeh, 2011).

Teoría de la innovación. Sobre este punto, la innovación es tratada en la teoría propuesta por Schumpeter (1934) quien se enfocó en mencionar que el emprendimiento es el motor de los sistemas de mercado, desarrollados como una iniciativa nueva que busca resolver algún problema de la sociedad. En este sentido, involucra al método de producción, nuevos mercados, materias primas y demás organizaciones.

Teoría de la Eficiencia-X. Trata acerca del crecimiento de las entidades y necesidad de ser eficientes optimizando recursos. Por ello, Leibenstein (1966) desarrolló un modelo conocido como la teoría del llenado de huecos, en la cual se miden las funciones del personal y se establece un nivel de eficiencia para los recursos disponibles, en la cual se especifica que la falta de esfuerzo e ineficiencia de los competidores, provocan que se presenten oportunidades que son aprovechadas por los emprendedores representando una amenaza competitiva.

Teoría de Casson. La necesidad de modificar la oferta de productos o servicios incentiva la aparición de los emprendimientos. Casson se refirió a las pocas cualidades que tienen las personas para proponer un bien o servicio que se diferencie de sus demás similares, por lo que sugiere que un emprendedor exitoso es quien de forma innata posee una elevada imaginación con la cual puede aprovechar los escenarios de oportunidades que se presentan (Casson, 1982).

Teoría de Papanek y Harris. Estos dos autores, señalaron que el contexto ideal para emprender implica que las condiciones internas y externas representen menores amenazas y mayores oportunidades, lo que vuelve un escenario favorable (Papanek, 1962; Harris, 1970). Basado en esta teoría, Mohanty (2006) indicó que existe un vínculo entre las ganancias y los impulsos internos de los individuos, lo que genera nuevos negocios en la economía.

Teoría del ajuste. Así mismo, Kirzner (1973) señaló que los emprendedores poseen ciertas características que se relacionan con su rol en la economía, manteniendo el equilibrio del mercado para la obtención de ganancias a través de la generación de sus propios recursos.

Teoría del beneficio. Knight (1921) mencionó que los emprendedores son personas que buscan constantemente especializarse para poder tomar riesgos y lidiar con

la incertidumbre de producir ganancias y beneficios como recompensa a su esfuerzo (Deakins y Freel, 2009).

Teoría del equilibrio de mercado. En cuanto al equilibrio del mercado, Hayek (1948) indicó que la economía neoclásica no presentaba la aparición de emprendedores, existiendo una falta de equilibrio entre quienes eran los dueños de producción y quienes consumían los productos o servicios. Tomando como referencia esta teoría, Mohanty (2006) mencionó que los emprendedores son quienes a través de la combinación de medios y recursos producen bienes y servicios, planificando, programando y tomando decisiones para asegurar sus ingresos y ganancias

Emprendimiento y desarrollo local. Consiste en la relación que tiene la aparición de nuevos emprendimientos y el efecto que genera en las comunidades que pueden desarrollarse de manera social y económica; aun cuando no poseen un empleo formal. Se deduce entonces que las aptitudes emprendedoras de los individuos son forjadas y potenciadas a través de la educación, lo que contribuye positivamente en el progreso de los países, ya que la creación de nuevas empresas implica la reducción del desempleo (Formichella, 2004).

Presentación de resultados

A través del método bibliográfico y documental se han logrado analizar algunos casos a nivel internacional y específicamente en la ciudad de Guayaquil acerca del entorno que debe mantener una empresa familiar a lo largo del tiempo, teniendo como principal resultado la necesidad de la profesionalización del negocio; con un levantamiento previo de la información y tipos de roles que cumple cada miembro de la familia dentro de la propiedad y del negocio. Es entonces que, en función de estos factores que se logra planificar estratégicamente el giro del negocio sin que luego existan conflictos familiares por la disputa de un rol futuro.

A continuación, se pone en evidencia mediante una ficha bibliográfica los estudios que se discutirán más adelante:

Tabla 2

Ficha bibliográfica

Autor, revista, año	País	Tipo de estudio	Sujetos y origen	Medida de resultado	Conclusiones
Romero, L. Revista Escuela de Administración de Negocios (2006)	Colombia	Cualitativo	Empresas Familiares en Colombia: Caso de Dotaciones Mantilla	Ficha bibliográfica	Factor relevante: la interacción entre la familia - empresa
Rueda, J. Visión de Futuro (2011)	Colombia	Cualitativo	Empresas Familiares en Colombia	Ficha bibliográfica	Factor relevante: roles de la familia en la empresa para la profesionalización
Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. Pensamiento & Gestión (2016)	Colombia	Cualitativo	Empresa Familiares en Colombia	Ficha bibliográfica	Factores: Conflictos entre propiedad, familia y empresa
Santamaría, E., & Chicaiza, V. UTA (2016)	Ecuador	Cualitativo	Empresas Familiares en Tungurahua, Ecuador Colombia	Encuestas Análisis estadístico	Factores: capacitación como forma de profesionalización de los familiares
Araya, A. Tec Empresarial, 2017	Costa Rica	Cualitativo	Empresa Familiares en Costa Rica	Ficha bibliográfica	Factores: interacción entre la familia y la propiedad y la empresa
Contreras, R., & Folleco. UCSG (2018)	Ecuador	Cualitativo y Cuantitativo	Empresas Familiares del sector comercial en Guayaquil	Encuesta Entrevista Ficha bibliográfica	Factores: relación entre el propietario administrador y el sucesor
Romero, J., & Zavala, K. Revista de Ciencias Sociales (2018)	Venezuela	Cualitativo y Cuantitativo	Empresas Familiares del sector farmacéutico en Zulia, Venezuela	Encuestas Análisis estadístico	Factores: ausencia de una planificación financiera
Armas, S., & Maridueña, M. Revista científica Ciencia y Tecnología (2019)	Ecuador	Cualitativo	Empresas Familiares en Guayaquil	Ficha bibliográfica	Factores: profesionalización gerencial para la permanencia en el mercado.
Cevallos, H., & Herrera, E. ESPOCH (2022)	Ecuador	Cualitativo y Cuantitativo	Empresas Familiares en Riobamba	Encuesta Entrevista Ficha bibliográfica	Factores: roles de la familia en la empresa y plan de sucesión

Como se observa en la tabla, el primer estudio lo realizó Romero (2006), y fue publicado en la Revista Escuela de Administración de Negocios. El análisis realizado se basó en las empresas familiares en Colombia, haciendo especial énfasis en el caso de la compañía Dotaciones Mantilla. Elaboró un estudio cualitativo, en donde por medio de la revisión documental y apoyado en una ficha bibliográfica logró determinar los factores relevantes para su permanencia en el mercado, señalando que debe existir una profesionalización que permita tener claro cómo sucede la interacción entre la empresa y la familia para comprender de qué manera se relacionan, quiénes son los responsables de las áreas, cómo influye en las decisiones empresariales la manera en la que se llevan los propietarios, así como la forma en la que se aprovecharán las inversiones que pudieran realizarse y el modelo de gestión que se aplicará para su continuidad y desarrollo. La empresa sujeta al estudio refiere problemas de duplicidad en las funciones, que trae consigo una confusión de los empleados afectando su rentabilidad y productividad.

Aquí se evidencia la importancia de separar las relaciones familiares del giro del negocio, manejándolos como entidades diferentes que requieren de atención especial en distintas aristas. Se dice especial porque la manera en la que se relaciona la familiaridad afecta significativamente en las decisiones que se tomen a nivel corporativo; por lo que, si no existe una profesionalización adecuada que distinga las reglas y normas para la dirección empresarial; entonces, se generaría un conflicto de intereses en donde se sobrepongan los sentimientos sobre el fin de la organización.

De la misma manera, Rueda, (2011), en su artículo publicado en la revista Visión de Futuro por un estudio desarrollado para el análisis de la situación de las empresas familiares en Colombia, determinó mediante una revisión cualitativa que el factor más importante para la profesionalización de las entidades es el rol de la familia y sus miembros. Concluyó indicando que cuando no existe una profesionalización no hay la confianza suficiente para quienes forman parte de la entidad. Además, resaltó que, es clave para delegar las responsabilidades de forma proactiva y sinérgica en los que la comunicación se vuelve eficiente y sin ella, sería imposible establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, procesos de meritocracia, planes estratégicos y solución de conflictos familia - empresa, ya que carecería de cultura de trabajo.

Molina, et al., (2016) consideraron en su publicación de la revista Pensamiento & Gestión, que las empresas colombianas presentan conflictos entre propiedad, familia y

empresa, por lo que es importante realizar estudios de mayor profundidad y análisis debido al entorno que se genera al combinar los elementos y tener como resultado problemáticas económicas, sociales y administrativas, que impiden su permanencia para las siguientes generaciones.

En el caso de Santamaría y Chicaiza (2016), en su análisis de empresas familiares en la provincia de Tungurahua, Ecuador, la evaluación estadística refiere que la profesionalización se cumple en tres factores relacionados con la preparación académica y formativa; siempre que las personas se encuentren escolarizadas. Este punto es interesante porque los emprendimientos de esta zona del país, se dedican en gran parte a la industria del calzado, comercio y artesanal, siendo los programas de formación de competencias básicas, genéricas y específicas las que les han ayudado a gestionar de manera administrativa sus actividades, así como generar valor a sus productos y controlar su producción y ventas.

Aun en estas condiciones de analfabetismo, baja escolarización y demás circunstancias que rodean a las zonas rurales del país; las empresas familiares, han logrado profesionalizarse a través de las capacitaciones, en donde han podido comprender cómo afecta su rol en el gobierno empresarial.

Araya (2017) en la publicación de la revista Técnica Empresarial, realizó un estudio en las empresas familiares de Costa Rica, en donde encontró que los factores determinantes para la profesionalización fueron la interacción entre la familia, la propiedad y la empresa, para lo cual sugirieron un modelo de planificación necesario para identificar el tipo de relación e interacción que tienen estos elementos a fin de que se mantenga por separado los patrimonios empresariales y familiares, cumpliendo con el Principio Generalmente Aceptado de “Independencia Económica” en donde los ingresos de la entidad son distintos a los de los propietarios y por lo tanto su patrimonio también es diferente. Pese a ello, también comentó la necesidad de que se aclaren los valores de la familia, el nivel de compromiso, la visión familiar y el plan de continuidad a fin de que las operaciones comerciales de la organización puedan seguir su curso ante la sucesión de una nueva generación.

Se destaca en este trabajo el hecho de que los valores familiares también inciden en los organizacionales y que la sucesión de las generaciones posteriores en la toma de la

dirección empresarial solo se logrará cuando se tenga una profesionalización completa de la entidad; esto es, cuando existan políticas, procesos, procedimientos y funciones claramente establecidas en las que se mantengan los rubros de ingresos del giro del negocio totalmente separados de aquellos que pudieran percibir la familia accionista; comprendiendo que si bien tienen una estrecha relación con la organización por ser los propietarios, no necesariamente debe mezclarse esta información.

El estudio desarrollado por Contreras y Folleco (2018) desarrollado en la ciudad de Guayaquil en la Universidad Católica, refleja que las empresas familiares del sector comercial tienen un factor decisivo al momento de la sucesión que es la relación y el interés que tengan el propietario administrador y su sucesor, por lo que es preferible que se tomen las acciones necesarias a nivel de profesionalización de las operaciones para que el interés organizacional prevalezca, teniendo una planificación de las estrategias a seguir para garantizar la permanencia en el mercado, la solidez financiera, la armonía familiar y la aceptación de los roles de cada miembro del equipo.

Cabe destacar en este punto que los principales conflictos familiares reflejan que la comunicación entre la familia no es asertiva, ni enfocada a las necesidades de las empresas familiares, por lo que, incide directamente en el desarrollo empresarial, las capacidades de las personas y en la rentabilidad del negocio.

Para Romero y Zavala, (2018) en su estudio publicado en la Revista de Ciencias Sociales sobre el análisis de las empresas familiares del sector farmacéutico en Venezuela, de puede detectar que el principal factor profesionalizante que impide su expansión y desarrollo es la ausencia de una planificación financiera. En este sentido, cuando las empresas inician sus operaciones debido a los trámites burocráticos para la constitución y la necesidad de financiamiento con el sector de la banca, realizan una proyección financiera, presupuestos, describen roles y demás que se van perdiendo a lo largo de la puesta en marcha del modelo de negocio, razón por la cual posteriormente se exponen debilidades y riesgos a nivel de las fuerzas políticas y legales, lo que se convierte en una amenaza de reducción del tamaño y cierre del negocio.

En Ecuador, como se mencionó anteriormente, los emprendimientos familiares no sobreviven los cinco años. Esto se debe precisamente a lo que menciona el estudio de Romero y Zavala, debido a que no se da una adecuada planificación financiera. El

endeudamiento y la falta de educación financiera en las familias ecuatorianas hace que los recursos sean utilizados de cierta forma que, termina generando problemas no solo con los demás propietarios; sino, con el personal y las entidades de control, siendo este uno de los motivos para su quiebra y cierre definitivo.

La investigación de Armas y Maridueña (2019) publicada en la Revista Científica Ciencia y Tecnología sobre las empresas familiares en Guayaquil demuestra que la profesionalización es la clave para la permanencia en el mercado; y, como estas son las que dinamizan la economía, se debe prestar atención a que sus productos, procesos y estilo de organización sea sostenible en el tiempo. La creación de un ambiente adecuado en donde existen aspectos como la implementación de un organigrama, funciones definidas, roles de la familia en la entidad, delegación, investigación y desarrollo son importantes para lograr su permanencia en el mercado.

Una empresa familiar ecuatoriana que no cuente con recursos profesionalizantes que le permitan ser eficiente, tiene una alta probabilidad de cerrar sus operaciones antes las crisis, ya sea, de inseguridad, financiera, por pandemias, entre otros. De allí que es indispensable que la familia sea la más interesada en que su negocio pueda desarrollarse aun en la ausencia del propietario, y, para ello es necesario que se cuente con un equipo preparado y capacitado que sea capaz de responder a los cambiantes desafíos que se presentan.

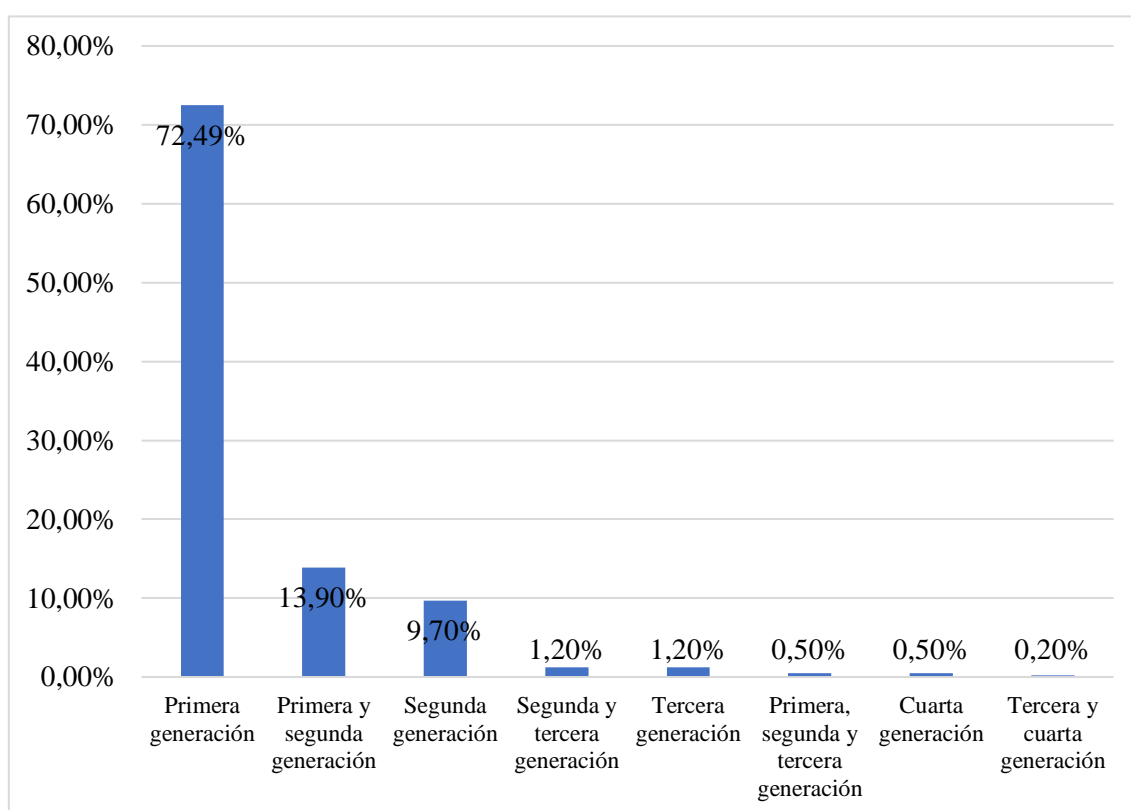
De la misma forma, Cevallos y Herrera (2022) en su publicación en la ESPOCH indicaron en su análisis sobre las empresas familiares de la provincia de Riobamba, que los roles de la familia dentro de la empresa son el elemento principal de una adecuada profesionalización, puesto que es importante que se definan dentro de los planes de sucesión quienes estarán involucrados, siendo uno de los factores de mayor motivación la unidad familiar, convirtiéndola en el eje para la sostenibilidad del negocio. Si la empresa no logra profesionalizarse se presentan problemas de orden estructural a nivel de las responsabilidades administrativas, financieras, de mercado y demás áreas funcionales.

Las empresas familiares en el contexto ecuatoriano

De acuerdo con el reporte Empresas familiares en el Ecuador desarrollado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (2021) en el país la generación que actualmente se encuentra liderando las empresas familiares corresponde a un 72,9% a la administración de la primera generación propietaria, con el 13,9% primera y segunda generación, en un 9,7% la segunda generación, y en un 1,2% la segunda y tercera generación.

Figura 5

Generación que dirige la empresa familiar

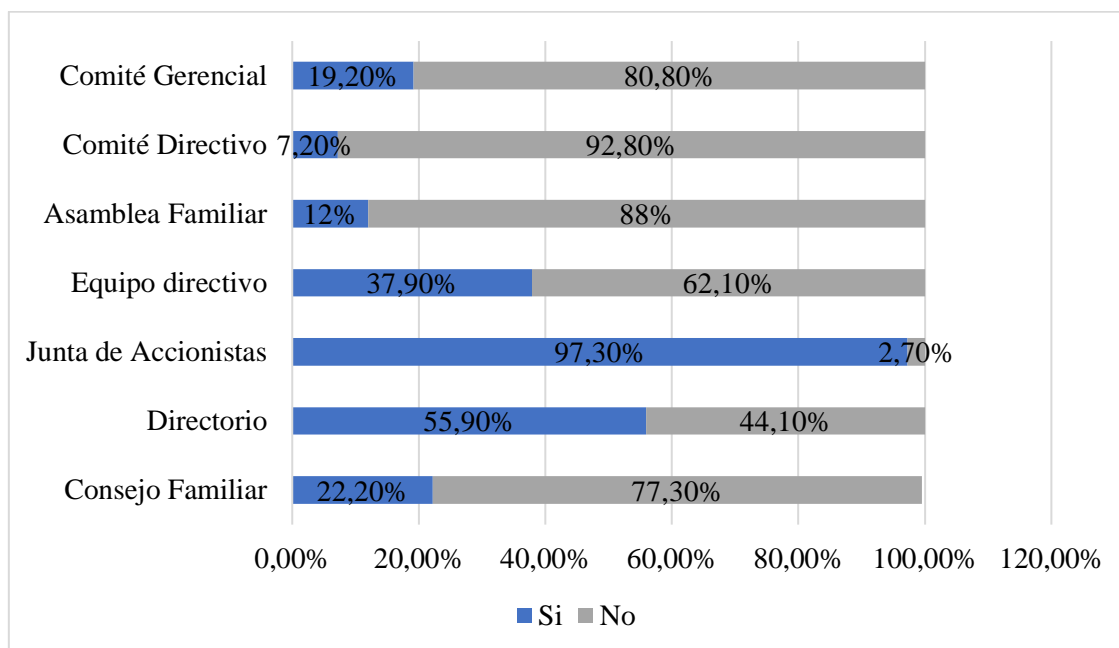


Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 13 por Espinoza et al., (2021).

Los órganos de gobierno en las empresas familiares ecuatorianas presentan en un 97,3% Junta de Accionistas, en un 55,9% Directorio, el equipo directivo lo conforma el 37,9%, Consejo Familiar con el 22,2% un comité gerencial con el 19,2%, Asamblea Familiar con el 12% y un Comité Directivo con el 7,2%.

Figura 6

Órganos de Gobierno en la empresa familiar

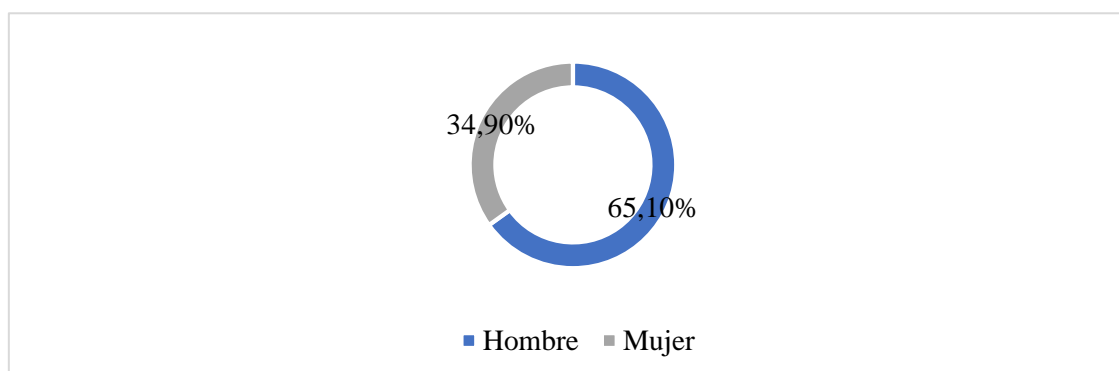


Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 28 por Espinoza et al., (2021).

Por otro lado, el 34,9% de los administradores fueron mujeres; mientras que el 65,1% fue hombre. En el caso de las empresas familiares más grandes tienen un mayor porcentaje de CEO's hombres con el 78,8% a diferencia de las empresas familiares más pequeñas en donde el 40,6% son mujeres. La ciudad de Manta la que posee una mayor participación de las mujeres (50%) y Ambato la mayor participación de hombres (84,6%).

Figura 7

Participación por género en la administración de las empresas familiares en el Ecuador

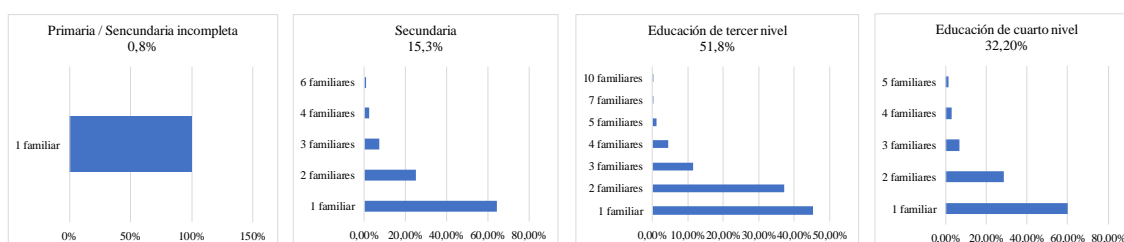


Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 41 por Espinoza et al., (2021).

Con la finalidad de que el proyecto empresarial tenga continuidad y la gestión de las generaciones futuras sea adecuada, la familia busca formarse a nivel profesional, pues es un aspecto crítico para la sucesión. En este sentido, se explica que quienes ocupan puestos directivos poseen el 15,3% de formación secundaria; mientras que el 51,8% posee estudios de tercer nivel; ocupando un 82,5% dos familiares; y un 32,2% que tienen estudios hasta el cuarto nivel.

Figura 8

Miembros de la familia en formación

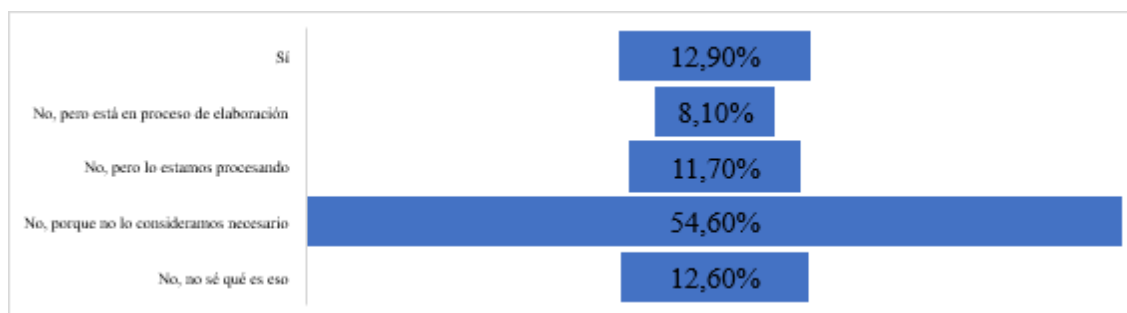


Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 29 por Espinoza et al., (2021).

Para la sucesión se deben establecer protocolos familiares para la resolución de conflictos puedan darse en los procesos de dirección, administración, gobernabilidad, derechos que tenga cada miembro relacionado a la liquidez, los dividendos y la valoración de las empresas entre otros. Pese a ello, en Ecuador, las empresas familiares no poseen un protocolo familiar por escrito en un 54,6% ya que no lo consideran necesario. Esta situación es preocupante debido a que es la única manera de que los miembros de la familia puedan tener claros cuáles son sus intereses, motivaciones y aspiraciones, creando compensaciones de acuerdo a su visión.

Figura 9

Protocolos familiares por escrito

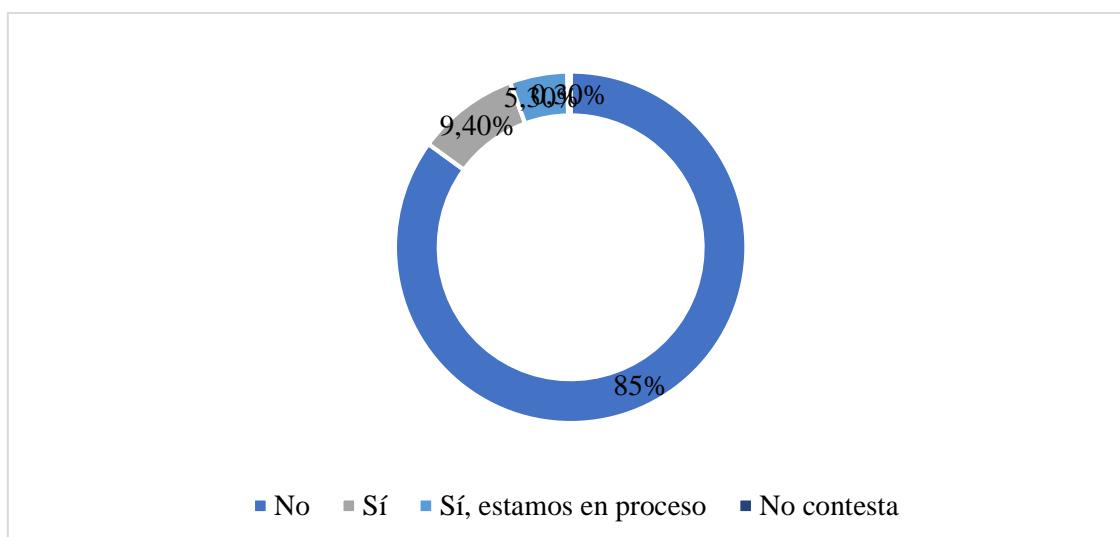


Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 31 por Espinoza et al., (2021).

Los procesos de sucesión de las empresas familiares deben considerar tanto el tiempo, la técnica y la comunicación; esto es, que el sucesor cuente con las aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos para dirigir el negocio en sus siguientes etapas. Los resultados del estudio demostraron que el 85% de las organizaciones dirigidas por un núcleo familiar no tiene un plan de sucesión por escrito; mientras que, apenas el 9,4% sí lo tiene.

Figura 10

Empresas familiares ecuatorianas con planes de sucesión



Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 33 por Espinoza et al., (2021).

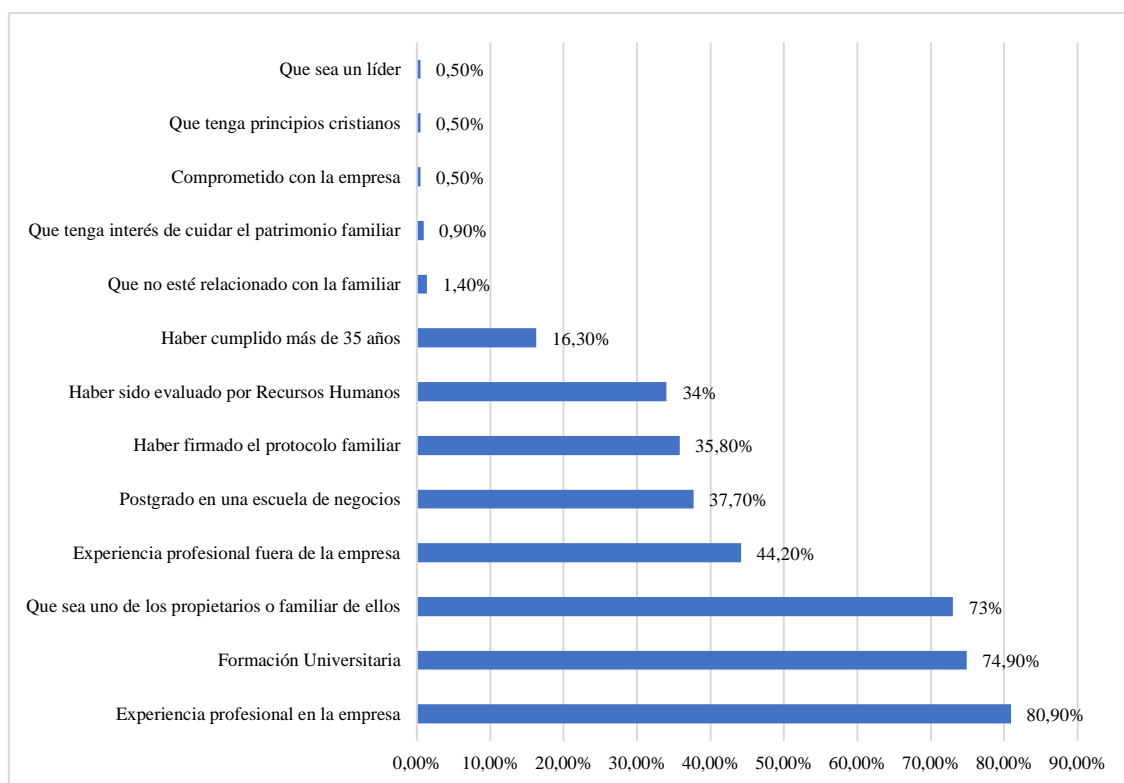
Pero, la mayoría de estas empresas afirmó que el líder es que controla la sucesión por lo que el proceso de sucesión depende íntegramente de él. Para ello, Espinoza et al., (2021) citando a Morris, Williams y Nel (1996) mencionaron que “la educación mínima exigida para los sucesores era la universitaria completa, hubo poca experiencia fuera de la empresa porque trabajaban de tiempo completo en la empresa familiar en promedio durante nueve años, iniciando su carrera desde niveles jerárquicos bajos o gerenciales de nivel inferior, adquiriendo experiencia y aportando capacidades en toda la organización” (p. 34).

Tal como se muestra en la figura 11, los criterios de selección del nuevo sucesor se basan en un 80% en la experiencia profesional; mientras que el 74,9% se enfoca en la formación universitaria, y el 73,0% en que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios. Esto significa que, la correcta preparación de los herederos, así como la

confianza generada por el trabajo previo y la planificación permiten que las transiciones sean más fluidas.

Figura 11

Criterios para la elección del sucesor de la empresa familiar



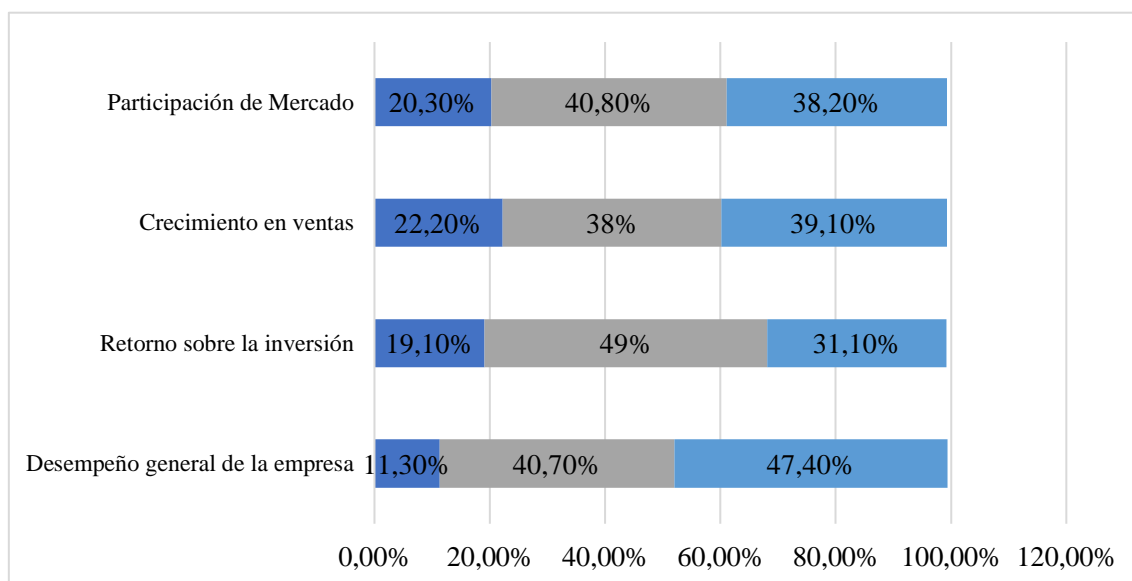
Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 34 por Espinoza et al., (2021).

Según Hansen et al., (2020) las empresas familiares suelen ser débiles cuando existes crisis en el entorno, presentando indicadores de desempeño menos óptimos que las empresas no familiares. Sin embargo, lo mencionado por Espinoza et al., (2021) refleja que, el 40,8% mantuvo su participación en el mercado; el 38,2% indicó experimentar una mejoría en relación al período anterior y el 20,3% que empeoró.

En relación a las ventas señalaron que mejoraron en un 39,1%; se mantuvieron en un 38,0% y empeoraron en un 22,2%. Por otro lado, en el ROI mencionaron que el 49,0% se mantuvo; el 31,1% mejoró y el 19,1% disminuyó. Al final, los resultados del desempeño empresarial reflejaron que el 47,4% mejoró; el 40,7% lo mantuvo y el 11,3% experimentó un decrecimiento (Espinoza, Salinas, Camino, & Portalanza, 2021).

Figura 12

Rendimiento de los negocios en el último año



Nota. Tomado de *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador, 2021*, p. 37 por Espinoza et al., (2021).

Discusión

Como se ha podido observar la profesionalización en cualquiera de las etapas empresariales es clave para que exista confianza y se asegure la permanencia del negocio a lo largo del tiempo, cumpliendo con uno de los Principios Contables Generalmente Aceptados como es el de “Empresa”; el cual busca que la organización dure en el mercado el tiempo establecido en su acta de constitución. Sin embargo, el ánimo emprendedor de los ecuatorianos y en general de todos los individuos alrededor del mundo, hace que se vaya aprendiendo en el caminar día a día, dejando abierto el riesgo de posibles pérdidas y problemas con las entidades de control, inclusive.

Araya (2017); Romero, (2006) y Molina et al., (2016) coinciden en que el problema principal de las empresas familiares son los conflictos generados por la relación entre propiedad, familia y empresa. Precisamente, se presenta en los casos de las organizaciones que no han logrado realizar una profesionalización del negocio familiar y, por lo tanto no cuentan con protocolos familiares por escrito que detallen de qué manera se manejan este tipo de situaciones (Espinoza, Salinas, Camino, & Portalanza, 2021).

Tal como lo expresaron los autores Romero, (2006); Rueda (2011) y Cevallos y Herrera (2022) el principal reto de la profesionalización de las empresas familiares es la detección del rol que tiene la familia dentro de la propiedad y la gestión administrativa o directiva. En el contexto ecuatoriano de acuerdo a las cifras expuestas en el punto anterior, se podría mencionar a la falta de cultura como el principal detonante de los problemas corporativos a nivel de este tipo de entidades (Espinoza, Salinas, Camino, & Portalanza, 2021); principalmente porque se presenta una falta de decisión de dejar por escrito mediante procesos no sólo la forma en la que se realizará la sucesión del negocio a las futuras generaciones; sino, por los procesos y la estructura organizacional.

Estas empresas al ser “familiares” tienden a ser manejadas en las segundas generaciones por dos o tres personas al mismo tiempo, al no haber contado con documentos de respaldo que avalen un solo sucesor con capacidad para enfrentarse a la junta directiva y asumir el mando empresarial.

Por otro lado, Romero y Zavala (2018) mencionaron que parte de la profesionalización consiste en planificar a nivel financiero de qué manera opera el negocio, separando por completo la contabilidad empresarial de la familia. En este sentido, Espinoza et al., (2021) ha incluido cifras relacionadas con la formación profesional de los directivos, siendo un factor importante para la sucesión la experiencia en el manejo del giro del negocio.

Armas y Maridueña (2019) detallaron que la profesionalización gerencial es indispensable para que la empresa familiar se mantenga en el mercado. Romero y Zavala (2018) mencionaron que la falta de dirección y organización adecuada provoca problemas no solo internos; sino, externos a nivel legal que podría generar el cierre indefinido de la empresa.

Entonces, se podría señalar que las empresas familiares pese a ser la columna vertebral de la economía ecuatoriana (Espinoza et al., 2021) tienden a presentar problemas y conflictos con la manera de relacionarse con los componentes (familia – empresa – propiedad) debido a la falta de voluntad para dejar por sentado cómo se resolverán los conflictos y al desconocimiento existente del modelo familiar que se encuentran ejecutando actualmente. Esto, sumado a la falta de profesionalización y poca

confianza para delegar la dirección o administración de los negocios provoca un ambiente propicio para la quiebra inminente de cualquier empresa sea familiar o no.

Conclusiones

- En el Ecuador, desde la década del 2000 las empresas familiares han representado cerca del 90% del total de empresas privadas, contribuyendo de manera significativa al progreso y desarrollo social y económico del país, pues son quienes más plaza de empleo generan. Por este motivo, el análisis de sus estructuras, así como de la importancia de su profesionalización es relevante para la academia, ya que el tratamiento de los conflictos que se derivan del sistema de gestión que manejan no solo involucran la parte financiera; sino, los aspectos emocionales y la madurez de sus miembros.
- Se ha evidenciado que los factores relevantes para la profesionalización de las empresas familiares son entre otros: la voluntad de los propietarios de definir el modelo de negocio familiar que tienen, cómo se relacionan con la empresa y la definición de los roles de cada miembro. Además, la planificación financiera, el desarrollo de planes estratégicos y de sucesión y el cumplimiento de los Principios Contables Generalmente Aceptados que aborda la continuidad empresarial y la separación de los capitales empresarial y familiar a fin de que no se mezclen y se garantice la permanencia de la empresa en el mercado.
- Los protocolos familiares esenciales para definir obligaciones y derechos para los miembros de la empresa deben ser implementados y para ello, la academia puede elaborar nuevas líneas de investigación para la producción científica de contenido relevante que demuestre la importancia de su adaptación a los diferentes modelos de negocio familiar.

Referencias

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial Abril-Julio, 2017 Vol 11 Núm 1 / p. 23-34.*, 23 - 34.
- Armas, S., & Maridueña, M. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista científica Ciencia y Tecnología Vol 19 No 23*, 29 - 34.
- B., G. (1998). *La Microeconomía*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva(16)*, 88.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory (2nd ed)*. Oxford: Martin Robertson.
- Cavus, M., & Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management, 5(2)*, 416 - 422.
- Cevallos, H., & Herrera, E. (2022). *Diseño de un plan organizacional para la sostenibilidad de la empresa familiar Basvimart Cía. Ltda. - Riobamba*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3a ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras , R., & Folleco . (2018). Los factores de éxito en la sucesión de las PYMES familiares en Guayaquil.
- Daily, C., & S., T. (1994). Ownership structure, strategic posture and firm growth: An empirical examination. *Family business review, 7(3)*, 237 - 249.
- Davis, J. (2004). Empresas Familiares: Estrategias de crecimiento y continuidad de la Empresa Familiar. *Seminario Special Managements Program, 30 de septiembre y 1o de octubre de 2004*. México.

- Dyer, W. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221 - 235.
- Emprender en Ecuador. (18 de mayo de 2021). Obtenido de <https://burocreditoecuador.com/emprendimiento/porque-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador>
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino, S., & Portalanza, A. (2021). *Policy Report: Empresas familiares en el Ecuador*. Guayaquil, Ecuador: UESS.
- Family Firm Institute. (2018). *Global Data Points*. Obtenido de Family Enterprise Statistics from around the World: <https://ffi.site-ym.com/general/custom>
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. *Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción - Pcia. de Buenos Aires*, 1-42.
- Gallo, M. (1997). *Sucesión en la Empresa Familiar*. México: Ediciones IESE.
- Garcías, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio)*.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- González, E., & Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. España: EAE Business School.
- Hansen, C., Block, J., & Neuenkirch, M. (2020). Family Firm Performance over the Business Cycle: A Meta-Analysis. *Journal of Economic Surveys*, 34(3), 476 - 511.
- Harris, J. (1970). Migration, unemployment and development: A two-sector analysis. *The American Economic Review*, 60(1), 126–142.
- Hayek, F. (1948). *Individualism and economic order*. London: Chicago University Press.
- Hernández, L., & Portillo, L. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Corporación Universidad de la Costa.

- INEC. (2019). *Encuesta a Empresas. Encuesta Estructural Empresarial*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022*. Quito, Ecuador: Ecuador en Cifras.
- Jaffe, D. (1999). *¿Cómo capacitar a la generación siguiente?, Trabajar con los seres queridos: Estrategias para el éxito de una empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Jaramillo, F. (18 de septiembre de 2022). Muchas empresas poco emprendimiento. *Primicias*.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Harper and Row.
- La Porta, R., López-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54 (2), 471-517.
- Lank, A. (1991). Challenging Time for European Family Enterprises. *Family Business Review*, 4(2), 121 - 125.
- Lansberg, I. (1996). *La conspiración de la sucesión. La empresa familiar*. México: ESE.
- Leibenstein, H. (1966). Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency". *The American Economic Review*, 56(3), 392-415.
- Luján, M. (2010). The Administration of Non-formal Education Applied to Social Organizations: Theoretical-Practical Approaches. *Revista Educación*, 34(1), 101 - 118.
- Martínez, V., Brito, M., Vasco, F., Brito, J., & Omaña, J. (2018). *Empresas Familiares Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Guayaquil, Ecuador: UIDE.
- Mohanty, S. (2006). *Fundamentals of Entrepreneurship*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 116 - 149.

- Morris, M., Williams, R., & Nel, D. (1996). *Factors influencing family*.
- Murphy, J., Liao, J., & Welsch, P. (2006). A Conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12, 9-24.
- Ortega, Z., Benítez, J., & Ruiz, H. (2019). Análisis y perspectiva del emprendimiento en el Ecuador. *Un espacio para la ciencia*, 2(1), 14.
- Papanek, G. (1962). The Development of Entrepreneurship. . *American Economic Review*, 52(2), 45-58.
- Romero, J., & Zavala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXIV, núm. 4, 2018, 9 - 22.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131 - 141.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). XVI Congreso Nacional y XII Hispano Francés de AEDEM. *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme. [Ponencia]*. Alicante, España.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro, Año 8, No.1, Volumen No.15, Enero - Junio*, 1 -18.
- Salgado, J. (2023). El Emprendimiento en el Ecuador . *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay, agosto, Volumen IV, Número 2*, 4609 – 4634.
- Santamaría, E., & Chicaiza, V. (2016). Impacto de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay No 09 (Medellín, Colombia), Julio-Diciembre*, 119 - 138.
- Sapién, A., Piñón, L., & Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123 - 134.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Toward a theory of altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473 - 490.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

- Silva, X., Duarte, J., & Mendoza, D. (2020). *Organización. Diseño organizacional*. Mangua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Simpheh, K. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. . *European Journal of Business and Management*, 3(6), 1-8.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen Publishers.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (noviembre de 2023). Obtenido de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47 - 74.
- Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. España: Harvard Deusto Business Review.
- Villafuertes, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Denning and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4).
- Zamora, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, Vol. 39 (Nº 07), 15 - 26.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Litardo Montenegro Annie Juliana, con C.C.: 0959375445, autora del componente práctico del Examen Complexivo: Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para inducirlas a una organización formal, previo a la obtención del título de **Licenciada en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de enero del 2024**

f. _____

LITARDO MONTENEGRO ANNIE JULIANA

C.C.: 0959375445

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para inducirlos a una organización formal.		
AUTOR(ES)	Litardo Montenegro, Annie Juliana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Traverso Holguín, Paola. Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de enero del 2024	No. DE PÁGINAS:	34
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, comercio, organización		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Empresa familiar, profesionalización, organización, dirección, planificación		
RESUMEN:	<p>El presente componente práctico de examen Complexivo desarrollado con la finalidad de establecer la importancia de la profesionalización en las empresas ecuatorianas se elaboró bajo una metodología de enfoque cualitativo, basado en el análisis documental, para lo cual se tomó en consideración algunos trabajos previos elaborados en el contexto internacional y local, así como en el informe desarrollado con el aval de la academia en el cual se consultó a diversas organizaciones sobre el manejo de su negocio familiar. Se encontró que, en el Ecuador, desde la década del 2000 las empresas familiares han representado cerca del 90% del total de empresas privadas, contribuyendo de manera significativa al progreso y desarrollo social y económico del país, generando miles de plazas de empleo. Sin embargo, los factores relevantes para su profesionalización dependerán de la voluntad de los propietarios de definir el modelo de negocio familiar que tienen, cómo se relacionan con la empresa y la definición de los roles de cada miembro. Además, la planificación financiera, el desarrollo de planes estratégicos y de sucesión y el cumplimiento de los Principios Contables Generalmente Aceptados que aborda la continuidad empresarial y la separación de los capitales empresarial y familiar a fin de que no se mezclen y se garantice la permanencia de la empresa en el mercado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0968097433	E-mail: annie.litardo@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			