

PROPUESTA ESTRATÉGICA

PARA INCREMENTAR LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR EN EL 2024

STRATEGIC PROPOSAL TO INCREASE SUSTAINABILITY IN FAMILY BUSINESSES IN ECUADOR IN 2024

Marianela Abigail Berrones Rivaneira^{1*}

E-mail: aberrones2011@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2146-8493>

Rosa Mercedes Ríos Ramón¹

E-mail: mrriosramon72@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4171-1586>

Llney Portela Peñalver²

E-mail: llportela@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7713-1047>

Alejandro Reigosa Lara¹

E-mail: areigosal@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

¹ Universidad Bolivariana del Ecuador. Ecuador.

² Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Berrones Rivaneira, M. A., Ríos Ramón, R. M., Portela Peñalver, LL. y Reigosa Lara, A. (2025). Propuesta estratégica para incrementar la sostenibilidad en las empresas familiares en Ecuador en el 2024. *Universidad y Sociedad*, 17(1), e4949.

RESUMEN

Las empresas familiares constituyen una estructura productiva que se desarrolla desde la antigüedad y donde el objetivo común va dirigido a hacerla crecer. En Ecuador, el 90% de la composición empresarial proviene de la familia; esto se debe a que la cultura organizacional tradicional de la nación les impide utilizar herramientas gerenciales que les permitan alcanzar la excelencia organizacional. En la actualidad estas sociedades se encuentran en mercados cada vez más globalizados y competitivos, lo cual las ha llevado a la necesidad de diseñar estrategias que les permitan medir y evaluar las metas que se han establecido. El objetivo de esta investigación fue realizar una propuesta estratégica para el incremento de la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador en el año 2024. Ello permite que en el mediano plazo puedan maximizar el control de las actividades de los procesos administrativos y operativos que faciliten la gestión y la toma de decisiones mediante prácticas y técnicas estratégicas basadas en políticas de calidad con la finalidad de aumentar su competitividad. Se empleó el método descriptivo para la realización de la propuesta estratégica, en cuatro pasos, como contribución al quehacer empresarial que conlleve al incremento de la sostenibilidad en los negocios de las familias en Ecuador en el año 2024.

Palabras clave: Propuesta, Empresas familiares, Incremento, Sostenibilidad.

ABSTRACT

Family businesses are a productive structure that has been developing since ancient times and where the common objective is to make it grow. In Ecuador, 90% of the business composition comes from the family; this is because the traditional organizational culture of the nation prevents them from using managerial tools that allow them to achieve organizational excellence. Currently, these societies are in increasingly globalized and competitive markets, which has led them to the need to design strategies that allow them to measure and evaluate the goals they have set. The objective of this research was to make a strategic proposal for increasing the sustainability of family businesses in Ecuador



in 2024, which allows them to maximize control of the activities of the administrative and operational processes in the medium term that facilitate management and decision-making through strategic practices and techniques based on quality policies in order to increase their competitiveness. The descriptive method was used to prepare the strategic proposal, in four steps, as a contribution to business activities that lead to increased sustainability in family businesses in Ecuador in 2024.

Keywords: Proposal, Family businesses, Increase, Sustainability.

INTRODUCCIÓN

El negocio familiar es el modelo de organización económica más antiguo y más común, pues constituyen la gran mayoría de las empresas en todo el mundo, desde pequeños negocios hasta organizaciones multinacionales que cotizan en bolsa con miles de empleados; este tipo de compañías presentan desafíos distintos que provienen de la interdependencia entre los intereses financieros de la familia, lo cual dificulta más la ejecución del proceso administrativo en todas sus fases (planificación, organización, dirección y control).

A decir de Suárez (2023) constituyen un actor importante en la economía de un país en tanto contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto de un país, así como a la generación de empleos y, por ende, garantizan la subsistencia familiar; Estas, según Wong et al. (2024), persiguen un objetivo implícito o explícito que constituye la meta a alcanzar que luego se refleja en su desempeño.

Según la información proporcionada por Global Family Business Ecuador (2018), se menciona que, en relación a la concentración de los negocios familiares por regiones en el país, en primer lugar, se encuentra la región Insular con el 94.6%, seguido de la Costa con el 88.7%, la Sierra con el 83,5% y finalmente el Oriente con el 71,6%.

A su vez se ha identificado que en las últimas décadas en Ecuador se están presentando profundos procesos de cambio que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad para hacer frente a los nuevos escenarios. Dentro de este proceso de transición, este tipo de organizaciones, son un actor relevante para la economía nacional; allí nace la necesidad de mejorar la calidad de gestión, para que sus decisiones tengan el alto grado de efectividad y objetividad que el negocio requiere.

El objetivo que se busca alcanzar en la presente investigación es realizar una propuesta estratégica para el incremento de la sostenibilidad en los negocios de las familias en Ecuador en el año 2024.

Se aborda el enfoque cuantitativo para la recolección de datos cuantificables para ser analizados y que se establezcan las respectivas pautas de comportamiento que se siguen al interior de las empresas y sus respectivos factores de supervivencia. La realización de esta investigación desde el punto de vista práctico se justifica en su aplicación en las empresas familiares en Ecuador. El desarrollo del estudio se puede adaptar y ajustar a las necesidades de dichas empresas. La información obtenida, permite que se corrijan varios de los problemas que existen en estas organizaciones, sobre todo en esta época crítica que ha afectado a muchas de estas organizaciones, permitiendo generar procesos eficientes en la gestión que lideran las familias. Los beneficiarios directos de este proyecto son las empresas familiares, las cuales son tomadas en consideración para la investigación, mientras que, los beneficiarios indirectos son los clientes de estas empresas familiares.

Desde el punto de vista teórico se menciona que estas entidades nacen de un emprendimiento de la unión de integrantes de una familia, no obstante, existen varios problemas en su desempeño. Pueden ser manejadas de manera informal por el mismo hecho del parentesco que conllevan los individuos, a su vez, la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos y metas por diversas presiones por parte de miembros familiares que trabajan en la empresa, mostrando ambiciones y frustraciones.

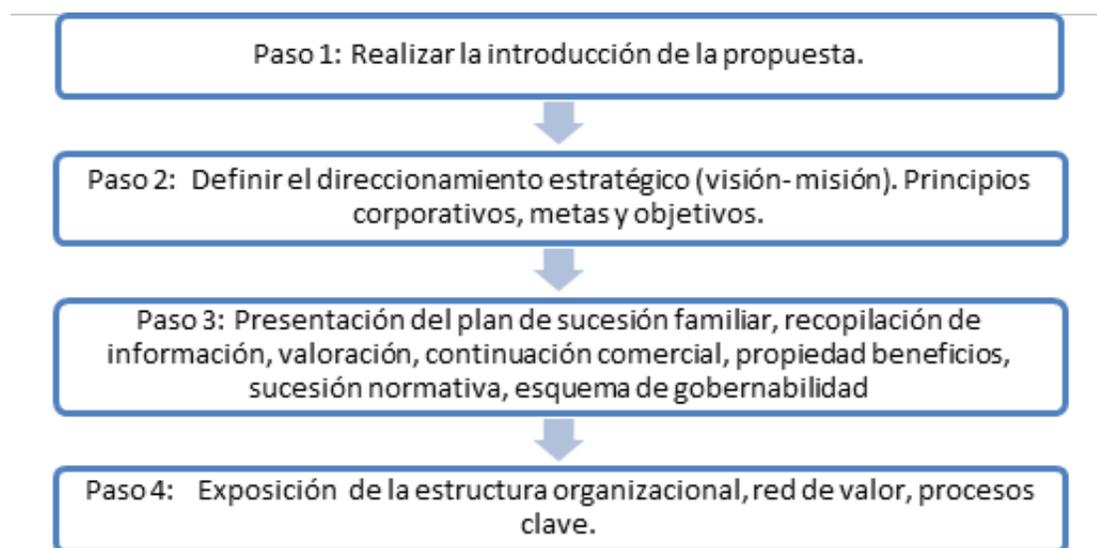
MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de la presente investigación se adoptó el enfoque cuantitativo para la búsqueda y recolección de datos cuantificables con la finalidad de que sean analizados para establecer las pautas del comportamiento de las empresas y los factores de supervivencia; Se emplea el método descriptivo para la realización de la propuesta en cuatro pasos, que permita el incremento de la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador en el año 2024.

Se emplearon fuentes secundarias conformadas por estudios previos que abordan el accionar de las empresas familiares, para la propuesta de direccionamiento estratégico que permita la recopilación de las mejores estrategias que se aplican en estas organizaciones y que permitieron el cumplimiento del propósito de la investigación; Las variables de estudio que se han identificado son la Independiente que se relaciona a propuesta estratégica, mientras que la variable dependiente es el incremento de la sostenibilidad en las empresas familiares en Ecuador en el 2024: en la Figura 1 se presenta la estructura de la propuesta estratégica para el incremento de la

sostenibilidad en los negocios de las familias en Ecuador en el año 2024, integrada por cuatro pasos que permiten el cumplimiento del objetivo.

Fig 1: Esquema metodológico de la propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Las empresas familiares, como las personas, se desarrollan, requieren de transformaciones; se manejan de acuerdo con los deseos del dueño en lugar de cumplir con los requisitos previstos. Después de años de funcionamiento, las condiciones bajo las cuales se han fundado no son las mismas y el empresario debe estar preparado para enfrentar estos cambios. En lugar de comenzar con un presente, debe mirar hacia el futuro con la intención de mantenerlo lo más parecido posible al presente. Su creador empieza con una visión del futuro bien definida y luego regresa al presente para ajustarlo a su visión del futuro. (Santisteban y Rodríguez, 2023)

En este sentido, las empresas experimentan cambios debido a la apertura de los mercados, la inversión masiva en conocimiento, la amortización cada vez más rápida de esos conocimientos, el abandono de recetas previamente establecidas. A su vez, se enfrentan a niveles cada vez más severos consigo mismas, a la generación y/o regeneración continua de metas cada vez más ambiciosas y a la consecución de productividades que superen a las anteriores.

Estas empresas se enfrentan a problemas como la falta de profesionalización al desarrollar una gestión informal y sin planificación, que les hace tomar decisiones improvisadas. Además, en ellas se dan conflictos familiares que comprometen la sucesión y continuidad del negocio y, por tanto, la visión a largo plazo. Con ello puede darse resistencia al cambio que imponen las nuevas tecnologías y procesos que ocurren en el mercado, que pueden limitar su acceso a financiamiento. Asimismo, la falta de capacitación limita su capacidad de planificación y dirección eficiente. En este sentido es muy importante el acceso a programas de capacitación, asesorías externas, para lo cual es imprescindible una planificación estratégica que defina qué se debe hacer y qué procesos son los decisivos para el éxito empresarial.

La estrategia a seguir considerar el problema de la sucesión que es el relevo del líder familiar de la empresa. Este, es un tema en el que la mayoría de las empresas tienen o han tenido dificultades para abordar en su estrategia. El hecho de tener un plan definido, conocido y aprobado por los miembros con respecto a la forma de sucesión es verdaderamente beneficioso para reducir los problemas significativos que surgen durante el relevo generacional.

El propósito es motivar a las compañías a alcanzar los niveles más altos de calidad, sofisticación y transformación de sus productos; Para lograrlo, su fuerza impulsora será la innovación, la tecnología, la gestión, la organización, los productos, los modelos de negocio, la relación con los mercados. (Santisteban y Rodríguez, 2023).

Para contribuir a la solución de los problemas identificados se propone construir su direccionamiento estratégico, que considera la misión y visión de la empresa, los principios corporativos, las metas y objetivos, así como el plan de sucesión familiar.

A continuación, se expone cómo construir cada elemento.

Direccionamiento estratégico

Misión. Es una guía para determinar qué decisiones o tareas se alinean mejor con las necesidades y requerimientos del sector será la declaración de la misión, que se elabora teniendo en cuenta los objetivos y metas planteados por las empresas. Seguidamente, en la tabla 1 se va a mencionar las respectivas herramientas para la elaboración de la misión (Arias, 2021).

Tabla 1: Herramienta para la elaboración de la misión.

MISIÓN		
1	¿Cuál es la empresa?	Empresas familiares
2	¿Cuál es el propósito básico de la empresa?	Diversas actividades económicas de elaboración de productos, prestación de servicios y su comercialización
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Emprendimiento, experiencia, innovación, desempeño
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Consumidores de productos y servicios a nivel y subsidiarias a nivel provincial y nacional
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Desarrollo de productos y servicios mediante una adecuada gestión administrativa y operativa, bajo estándares de calidad
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Tecnología, experiencia, calidad, emprendimiento, innovación

Fuente: Elaboración propia en base a Arias (2021).

Para determinar qué decisiones o tareas se ajustan mejor a las necesidades y demandas de los clientes, la declaración de la misión de una empresa familiar debe elaborarse teniendo en cuenta el portafolio de productos, las metas y objetivos planteados dentro de la organización.

La misión que se propone siempre debe estar enfocada a brindar a sus clientes productos y/o servicios que cumplan con sus necesidades, expectativas, así como ser una empresa innovadora en la producción y la comercialización, que mantiene altos estándares de calidad y eficiencia mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos y tecnologías (Arias, 2021).

Visión. La visión es entendida como el camino que sigue la empresa a largo plazo; sirve como guía y aliciente para guiar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad (Artieda et. al, 2023); en la tabla 2 se mencionan las respectivas herramientas para la elaboración de la visión en este tipo de organizaciones.

Tabla 2: Herramienta para la elaboración de la visión.

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Incrementar el liderazgo en el mercado en que se desenvuelven las empresas familiares, mejorando los procesos y servicios, que superen las expectativas de los clientes
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos y servicios de calidad, mediante la innovación permanentemente
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad certificado bajo normas internacionales
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podrían satisfacer?	Incrementar su participación en el mercado local, provincial, nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia en base a Artieda et al. (2023).

En una empresa familiar, la declaración de visión debe proporcionar una perspectiva de los valores corporativos; esta perspectiva proporciona una orientación para la organización a mediano plazo (5 o 10 años), incluyendo también un compromiso con la integridad, seguridad, calidad y eficiencia.

La visión se propone con el fin de alcanzar la satisfacción total de todos sus clientes, además, busca proyectarse como empresa líder e innovadora a nivel nacional e internacional en el desarrollo de productos y/o servicios, aplicando el mejoramiento continuo en los procesos; para ello, debe asegurar la confianza, calidad de vida de sus trabajadores, el retorno oportuno de la rentabilidad y manteniendo los índices de crecimiento de la organización (García, 2023).

Principios corporativos

Se determinan los principios corporativos a partir de los siguientes elementos:

- La empresa como institución: transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa, el código de buen gobierno.
- Trabajadores: mediante normas de comportamiento o acciones, confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad.
- El producto o servicio a través de sus características: marca, tecnología, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos y valor agregado (Olaya, 2020).

Metas y objetivos

Se ha creado un modelo de gestión que brinde valor a la empresa familiar para alcanzar los objetivos establecidos y se han establecido las siguientes acciones (Miniguano, 2021):

a. Investigación y diseño

- Para comprender mejor los requisitos y las perspectivas de los clientes, las compañías deben desarrollar estrategias que se ajusten a las necesidades y a la optimización de los productos.
- Se garantiza que los servicios y productos cumplan con la satisfacción de los clientes.
- Se fomenta con los trabajadores un ambiente favorable para el progreso, la participación y la formación (Olaya, 2020).

b. Productividad

- La eficiencia y calidad mejoran el funcionamiento de los procesos operativos y administrativos.
- Se asegura que los servicios y/o productos adquiridos cumplan con las normas y estándares de calidad y seguridad.
- Control de calidad: Para asegurar la productividad y la mejora constante de las empresas, se establece un sistema de gestión de calidad.
- Para mejorar las capacidades propias, los servicios brindados, capacidad instalada, competitividad de las compañías familiares, se fomentará la colaboración entre empresas del sector en cuanto sea necesario.

c. Logística

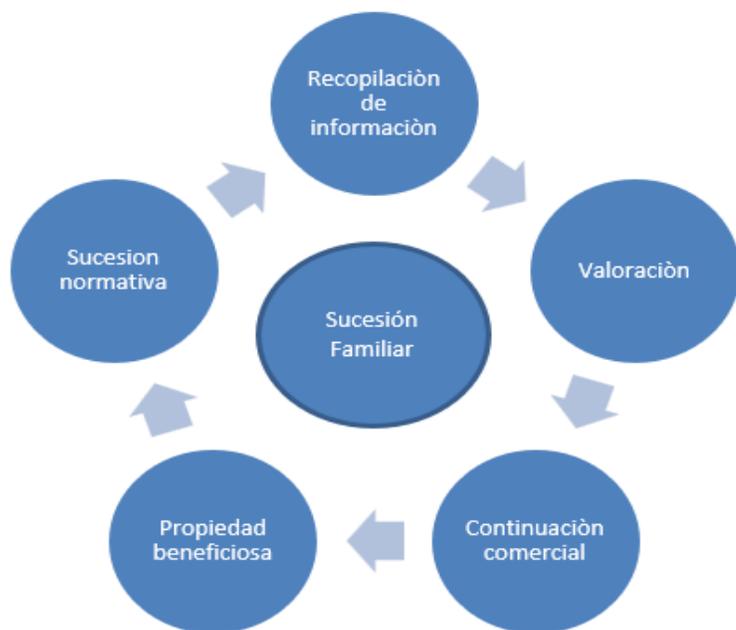
- La logística, el transporte, almacenamiento, manipulación de materiales, el inventario de producción y la administración de proveedores serán eficientes.
- Los servicios que ofrecerán las compañías familiares deben ser oportunos y adecuados (Olaya, 2020).

Plan de sucesión familiar

La planificación de la sucesión es una de las experiencias más difíciles que enfrenta cualquier empresario, especialmente si ha creado una empresa familiar desde cero, por tanto, es fundamental hacerlo bien.

El primer paso para mantener la fortaleza de una empresa y la prosperidad de la familia para las generaciones venideras, es identificar cómo una empresa familiar debe continuar teniendo como objetivo una transferencia ordenada de gestión, control, propiedad y equidad de una generación a otra de la familia; para ello en la Figura 2 se describen los pasos que se deben cumplir para la implementación de un plan de sucesión familiar según Cabrera et al. (2020).

Fig 2: Esquema del Plan de Sucesión Familiar.



Fuente: Elaboración propia en base a Cabrera et al. (2020).

Recopilación de información

Las copias de los documentos actuales que rigen los negocios, los contratos con partes relacionadas, documentos de planificación patrimonial que pueden tener un impacto en el gobierno y la propiedad o la sucesión del negocio, deben revisarse antes de crear un plan de sucesión de negocio familiar; este proceso también brinda a los clientes la oportunidad de organizar sus registros comerciales y personales, así como establecer procedimientos para mantenerlos actualizados y organizados (Dávalos et al., 2019).

Valoración

El proceso de evaluación puede revelar información sobre las fortalezas y debilidades del negocio de los clientes para que estos puedan mejorar las operaciones y la rentabilidad; la planificación adecuada de la sucesión de empresas familiares, requiere una valoración confiable de las existencias de las principales entidades comerciales de la familia y otros activos comerciales importantes cuando se inicia la planificación y durante todo el plazo de la propiedad familiar (Soto, 2019).

Continuación comercial

Es necesario establecer estrategias de administración para mantener el negocio a diario, incluyendo la contratación, el despido de empleados, la creación de presupuestos, planes para su aprobación por la junta, la firma de cheques y contratos, incluidos los de préstamos, dentro de los límites establecidos por la junta (García et al., 2023).

Propiedad beneficiosa

Cuando se los considera independientes de la facultad de votar los intereses de propiedad, los propietarios de capital comercial que pueden ser denominados como propietarios beneficiarios tienen derecho a recibir beneficios y reconocimiento de las operaciones comerciales (García et al., 2023).

Sucesión normativa

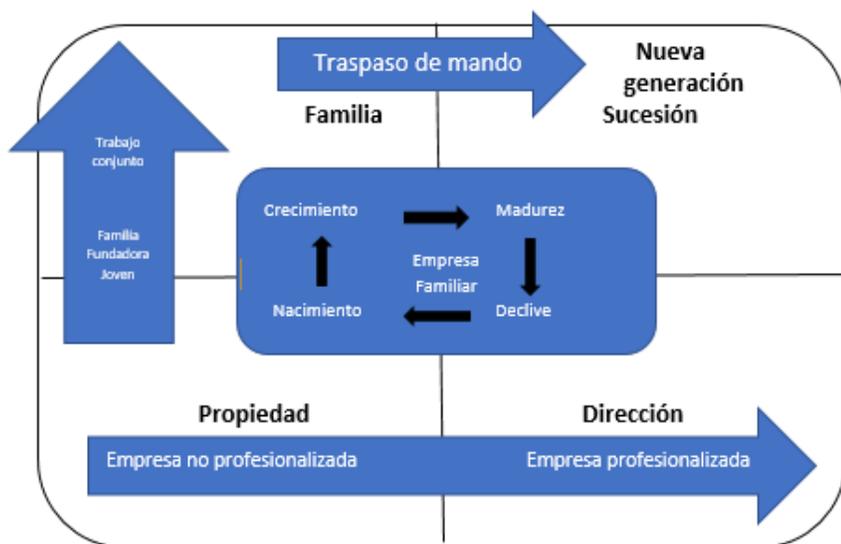
Los empresarios deben considerar la creación de una constitución a pesar de que los documentos rectores de la empresa. Por otro lado, pueden proporcionar las normas legales por las cuales la empresa es propiedad y por los que se rige a los principios escritos en un lenguaje sencillo que acuerdan defender; sumado a esto, no pueden expresar el espíritu y filosofía con la misma eficacia que las declaraciones de misión y otras políticas que guiarán a los tomadores de decisiones cuando apliquen nuevas reglas; cuando los empresarios avancen más en su plan de sucesión, estas

son medidas temporales que serán complementadas o reemplazadas por estructuras y procedimientos más permanentes (García et al., 2023).

Esquema de gobernabilidad

Existen cuatro sistemas distintos en una empresa familiar: propiedad, familia, sucesión, dirección; aunque estos sistemas son independientes, los roles de los miembros hacen que cada uno se superponga con los demás: es en estas áreas de superposición que se desarrolla un sistema de gobernabilidad adecuado; en la figura 3 se expone un esquema de gobernabilidad según el aporte de González & Rodríguez (2019).

Fig 3: Esquema de gobernabilidad de una empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia en base a González & Rodríguez (2019)

- Pilar Propiedad: establece quiénes poseen las acciones de la compañía, lo cual implica una serie de responsabilidades y derechos, es decir, es la estructura accionarial.
- Pilar Familia: todos los miembros de una misma familia son parte de él, considera elementos como la armonía, los valores, actitudes, relaciones internas y la comunicación; su impacto en la empresa es crucial, ya que es el componente distintivo de este tipo de compañías y a su vez el más problemático.
- Pilar sucesión: La sucesión es uno de los procesos más cruciales, importantes de una compañía familiar; deben tenerse en cuenta numerosos elementos, los cuales deben abordarse de manera objetiva.
- Pilar Dirección: El control, la estrategia y la organización de la empresa en relación con los recursos, los mercados y los productos; también determina los aspectos relacionados con los recursos humanos, la tecnología y los materiales (González & Rodríguez, 2019).

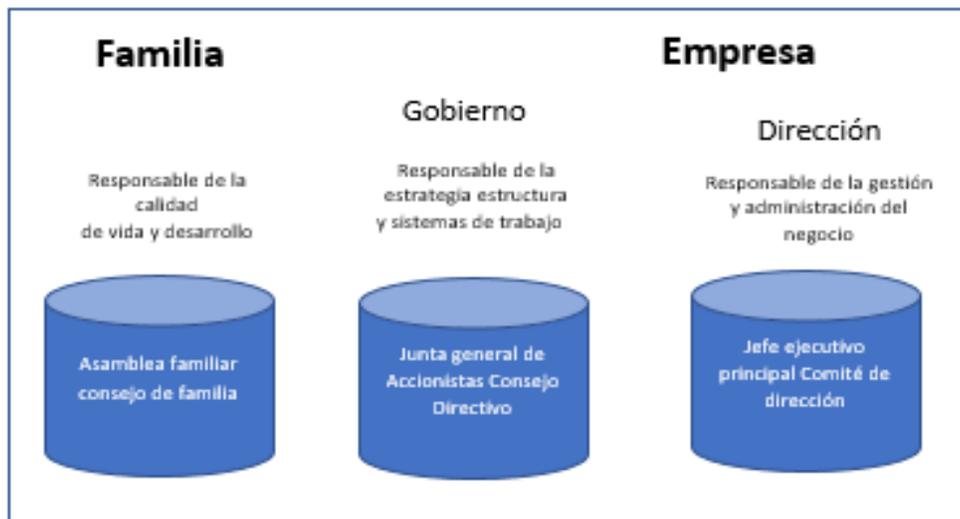
Como cualquier negocio, una empresa familiar sigue el ciclo de vida de un producto/servicio: nace, crece, madura, termina; este ciclo existe en dos niveles: el producto/servicio en sí mismo, las generaciones que lo componen; para asegurar su continuidad en el tiempo, es necesario lograr que surja otra empresa y/o generación que se adapte a las necesidades de la familia para evitar su desaparición.

Por tal motivo, para prolongar el ciclo de vida; es necesario que se diseñen e implementen estrategias de incremento del ciclo de vida en dos niveles: el de negocios (producto/servicio) y el de organización (Herrera, 2021).

La definición clara y el respeto de los cuatro pilares fundamentales del sistema de gobernabilidad, sumado a la creación de una estructura de gobierno requiere el apoyo de cada uno; para asegurar que cada área tenga un gobierno claro, los miembros de este tipo de sociedades puedan evitar discusiones y asegurar el éxito de su plan; la gobernabilidad se enfoca en establecer un conjunto de normas, procedimientos y prácticas que establecen los límites e

incentivos para el comportamiento de las personas (Marcelino et al., 2020); La gobernabilidad mejora la eficiencia y la eficacia de las empresas; por lo cual en la figura 4 se presentan a los elementos fundamentales que definen la gobernabilidad, los cuales son: la junta directiva, el presidente, los directores, los comités, sistema de rendición de cuentas.

Fig 4: Esquema de gobernabilidad familia–empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a Marcelino et al. (2020).

A continuación, se va a describir a cada uno de los elementos que conforman el esquema de gobernabilidad familia – empresa:

- La Junta general de accionistas (Consejo Directivo): Aprueba la dirección estratégica de la organización, se encarga de la vigilancia del desempeño en función del plan de negocios; ejerce el control de acuerdo con los intereses de los accionistas; es el órgano administrativo de la empresa.
- Tiene las más amplias facultades de administración y disposición, sin otras limitaciones que las establecidas en la ley, los estatutos.
- Jefe Ejecutivo Principal (Gerente): El jefe ejecutivo, quien también es su representante legal, está a cargo de la dirección inmediata, la administración diaria de los negocios de la sociedad; el jefe ejecutivo ejerce la representación de la sociedad según lo establecido en sus estatutos.
- Comité de Dirección (directores): Deben apoyar las actividades de planificación, coordinación, supervisión y control de la corporación, así como otras responsabilidades que la junta directiva delegue; además, facilitan el trabajo de administración y dirección, presiden los comités creados por la junta directiva y sirven de enlace entre las diversas organizaciones (Marcelino et al., 2020).

Estructura organizacional

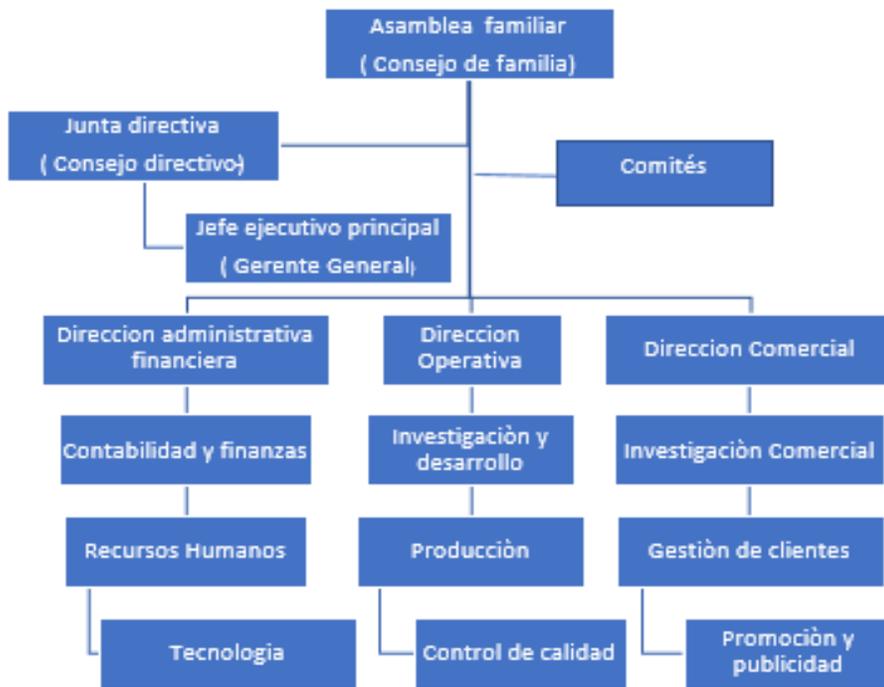
Para organizar la empresa familiar, se deben tener en cuenta las diversas funciones, que van desde el nivel más alto (junta de accionistas) hasta los niveles de gestión de la dirección: finanzas, marketing, producción, tecnología, recursos humanos, entre otras. La estructura de gobierno determina quién tiene la autoridad, la responsabilidad de ciertos proyectos u objetivos; La estructura por procesos divide a la organización en torno a sus actividades, cada departamento se enfoca exclusivamente en sus procesos (Núñez et al., 2022); en la figura 5 se expone el organigrama que pueden adoptar las compañías familiares de la siguiente forma:

La red de valor

Se deben reconocer las ventajas competitivas de este sector para que las compañías familiares puedan tener un modelo de gestión adaptado a sus realidades; esto se basa en el valor que se pretende aplicar para este tipo de compañías con el fin de obtener beneficios al menor costo, lo que implica alcanzar con mayor éxito las metas planteadas;

en la figura 6 se presentan tres estrategias de disciplina de valor que se deben implementar en las organizaciones (Encinas, 2022).

Fig 5: Estructura organizacional modelo para las empresas familiares.



Fuente: Elaboración propia en base a Núñez et al. (2022.)

Fig 6: Estrategias o disciplina de valor.



Fuente: Elaboración propia en base a Orozco (2022)

El propósito de una empresa familiar que adopta esta estrategia, es liderar su sector en términos de precio y conveniencia; para ello, se describe un enfoque específico para la producción y la entrega de productos y servicios; las compañías que aspiran a la excelencia operativa son infatigables en la búsqueda de métodos para reducir los

costos generales; debido a que construyen sus negocios completos en torno a estos objetivos, no se ven ni operan como otras empresas que buscan otro tipo de estrategia (Aguilar & Briozzo, 2020); enfocarse en la relación con el cliente implica dividir, orientar los mercados de manera precisa, posteriormente ajustar las ofertas para que se ciñan a las necesidades de esos nichos; las compañías que destacan en la intimidad del cliente, combinan el conocimiento profundo del cliente con la flexibilidad operativa para que puedan satisfacer rápidamente casi cualquier necesidad, desde la personalización de un producto hasta el cumplimiento de solicitudes especiales, como resultado, se genera una gran lealtad del cliente.

Una declaración de enfoque estratégico llamada disciplina de valor, ofrece un marco para que un negocio familiar establezca su visión, metas corporativas, se dirija a sus clientes con un enfoque más rentable y alinee sus actividades; En la tabla 3 se describen los respectivos valores críticos de éxito al interior de estas organizaciones (Sumba & Arteaga, 2022).

Tabla 3: Determinación de factores críticos de éxito de una empresa familiar.

Identificación de factores críticos de éxito			
Factor	Meta	Proceso	Factor crítico de éxito
Calidad	Desarrollo e innovación de productos y servicios	Gestión de calidad	Liderazgo del mercado
Productividad	Alcanzar la excelencia operativa	Gestión de producción	Excelencia operativa
Marketing	Productos y servicios acorde a las necesidades del cliente	Gestión comercial	Relación con el cliente

Fuente: Elaboración propia en base a Sumba & Arteaga (2022).

Procesos claves

El modelo de gestión para las compañías familiares debe comprender sus procesos fundamentales, ya que cada empresa posee un conjunto distinto de procedimientos que contribuyen al valor; a su vez, es necesario que se concentren en las operaciones cruciales que tienen un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades del cliente y las expectativas de los accionistas, es decir, generan mayor valor; en la tabla 4 se hace mención al respectivo inventario de procesos que se debe adoptar (Intriago, 2023).

Tabla 4: Inventario de procesos.

Macroprocesos	Procesos
Gestión de dirección	1. Administración Gerencial.
	2. Administración Estratégica.
Gestión de la productividad	3. Administración del desarrollo de productos.
	4. Administración de la producción industrial.
Gestión del control de calidad	5. Administración de la planeación de la calidad.
	6. Administración del control de calidad.
	7. Administración del mejoramiento continuo.
Gestión comercial	8. Administración de la Investigación Comercial.
	9. Administración de las ventas.
Gestión administrativa financiera	10. Administración del Talento Humano.
	11. Administración Financiera.
	12. Administración de la Tecnología.
	13. Administración Jurídica.
Gestión logística	14. Administración del inventario.
	15. Administración de las compras.
	16. Administración de la planta.
	17. Administración del transporte.

Fuente: Elaboración propia en base a Intriago (2023).

La caracterización es un método para establecer la conexión entre los procesos internos, externos, insumos, salidas del proceso, proveedores, clientes, riesgos, controles; ello permite a los usuarios del sistema entender de manera muy sencilla el comportamiento de la empresa y la administración de sus procesos.

DISCUSIÓN

En la recopilación de información a través de fuentes secundarias se identifica que las empresas familiares en el Ecuador en su mayoría poseen una gran cantidad de procesos y procedimientos originados por una cultura organizacional convencional, que a menudo causa una delimitación incorrecta de funciones vitales para su operación, en esta investigación se realiza una propuesta estratégica para el incremento de la sostenibilidad de las empresas familiares en Ecuador en el año 2024 a través de un esquema metodológico que se conforma de los siguientes pasos:

Paso 1: Realizar la introducción de la propuesta; Paso 2: Definir el direccionamiento estratégico (visión- misión). Principios corporativos, metas y objetivos; Paso 3: Presentación del plan de sucesión familiar, recopilación de información, valoración, continuación comercial, propiedad beneficios, sucesión normativa, esquema de gobernabilidad; Paso 4: Exposición de la estructura organizacional, red de valor, procesos clave; con el fin de que las organizaciones en un mediano plazo puedan potenciar el control de las actividades de los procesos administrativos y operativos, favoreciendo la administración y la toma de decisiones a través de métodos y técnicas estratégicas fundamentadas en políticas de calidad, con el objetivo de incrementar su competitividad

Como se ha reiterado, las empresas familiares deben incrementar su valor y lograr un robustecimiento económico que les permita mantenerse y perdurar a lo largo del tiempo, especialmente en periodos de rápidas transformaciones, donde el entorno económico es complicado e incierto y hay una intensa competencia en el mercado; Por esta razón, es crucial una correcta gestión de las empresas, en particular las familiares, para asegurar su permanencia en el tiempo, en este contexto, es imprescindible la puesta en marcha de estrategias, incluyendo la definición de directrices precisas y normativas concretas que atiendan los eventuales conflictos de intereses que puedan surgir entre los involucrados.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares tienen un alto peso en las economías nacionales y con impacto positivo en ella, no obstante, son extremadamente susceptibles a los cambios en el mercado; poseen una gran cantidad de procedimientos y procesos producto de una cultura organizacional

tradicional, que interfiere en la definición de las funciones que son esenciales para su funcionamiento.

Se identifica que empresas familiares no utilizan herramientas gerenciales modernas que puedan conducirla hacia la excelencia empresarial al no disponer de objetivos y metas claras, que permitan el desempeño de actividades fundamentales para la operación eficiente y eficaz de la empresa.

Se establecen lineamientos estratégicos que contribuyan a que las empresas familiares puedan maximizar el control de las actividades de los procesos administrativos, operativos, mediante la implementación de un sistema que constituya una herramienta gerencial efectiva, práctica, que facilite la administración y la toma de decisiones mediante prácticas, técnicas estratégicas basadas en políticas de calidad, para que se mejore la competitividad de las compañías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, V. G., & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 49(125), 1-18. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456061607011/456061607011.pdf>
- Arias, L. P. (2021). *Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo*[Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8114/1/T3531-MDEM-Arias-Sostenibilidad.pdf>
- Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Zúñiga Vásquez, F. G., Gavilanes Reinoso, M. C., & Viera Guerrero, J. del P. (2023). Estrategias administrativas en las empresas familiares: Sector calzado. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 692-705. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.642>
- Cabrera Suárez, M. K., Déniz Déniz, M. D. L. C., & Martín Santana, J. D. (2020). Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 5(1), pp. 8-12. <https://pdfs.semanticscholar.org/ba56/94af71b86c7276f0e741da73d1468c0e6180.pdf>
- Dávalos Segovia, M. de la P., & Ramírez Granada, O. J. R. (2018). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v3i1.17
- Encinas Orozco, F., C. (2022). *Empresas familiares: una mirada a su funcionamiento* Universidad de Sonora. https://books.google.de/books?id=p1RZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summar_y_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. A., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21). <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- Global Family Business Ecuador. (2018). *El efecto de los valores*. Family Business Survey-Ecuador. <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/GFBS%202018-Informe%20Ecuador-Espa%C3%B1ol.pdf>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=+Evaluaci%C3%B3n+de+la+Planeaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+&ots=aBkXmk8Dpd&sig=5W1VXtiQOxMbFiGiiqyCV2mPZYk#v=onepage&q=Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica&f=true>
- Herrera Bernal, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14 (1). <http://eprints.uanl.mx/22321/2/22321.pdf>
- Intriago Peñarrieta, H. A. (2023). *Plan estratégico para la empresa "D' maderas y algo más" periodo 2023-2028*[Tesis de Maestría, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2041/1/TIC_AE27D.pdf
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Muñoz Marcelino, D. & Camacho, Alejandro D. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Miniguano, C. M. (2021). *La gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado de la ciudad de Ambato*[Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34012/1/676%20OE.pdf>
- Núñez Cacho, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, (23), 139-162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7263967>
- Olaya Correa, S. (2020). La Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como complemento organizacional. *Adversia*, (24), 1–9. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343092>
- Santisteban Orozco, A. A., & Rodríguez López, J. R. (2023). Modelo De Gestión Estratégica Para La Sostenibilidad De Las Mipymes Familiares Del Departamento De San Marcos, Guatemala. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 21, 77-93. <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/927>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar: Empresas Familiares*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tdmVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Los+Sucesores+en+la+empresa+familiar&ots=fQTgr#v=onepage&q=Los%20Sucesores%20en%20la%20empresa%20familiar&f=false>
- Suárez Tubay, B. M. (2023). Los negocios familiares y su incidencia en la generación de ingresos de los comerciantes de la Asociación de Trabajadores Autónomos Mario Falconi Yépez[Tesis de maestría, Universidad Estatal Del Sur De Manabí] <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6050/1/Suarez%20Tubay%20Beymer%20Manuel.pdf>
- Sumba Bustamante, R. Y., & Arteaga Choez, R. F. (2022). Propuesta de un modelo de Planificación estratégica para el desarrollo organizacional: Caso empresa manufacturera. *RECIMUNDO*, 6(4), 420-438. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1865>
- Wong Cam, D., Hernández Lefranc, H. & Choquecota, F. (2021). Hacia una teoría de las empresas familiares. Estudio de casos. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/4348/AE98.pdf?sequence=1&isAllowed=y>