

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.642>

Estrategias administrativas en las empresas familiares: Sector calzado

Management Strategies in family-owned businesses: Footwear Sector

Jorge Rodrigo Artieda Rojas

jr.artieda@uta.edu.ec
Universidad Técnica de Ambato
Ambato – Ecuador

Walter Javier Guarnizo Ponce

wj.guarnizo@uta.edu.ec
Universidad Técnica de Ambato
Ambato – Ecuador

Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez

freddy.zuniga@iste.edu.ec
Instituto Superior Tecnológico España
Ambato – Ecuador

Marcela Cristina Gavilanes Reinoso

mc.gavilanes@uta.edu.ec
Universidad Técnica de Ambato
Ambato – Ecuador

Jenny del Pilar Viera Guerrero

jdp.viera@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-9534-5787>
Universidad Técnica de Ambato
Ambato – Ecuador

Artículo recibido: 09 de mayo de 2023. Aceptado para publicación: 13 de mayo de 2023.
Conflictos de Interés: Ninguno de declarar

Resumen

El objetivo del presente artículo es determinar cómo las estrategias administrativas inciden en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato, para ello se recolecta información a través de la Cámara Nacional de Calzado CALTU, mediante una modalidad de investigación de campo con un enfoque cualitativo, misma que llevó al planteamiento de conclusiones y recomendaciones, analizada dicha información se identificó problemas latentes en las empresas del sector, con respecto a su deficiente gestión estratégica que tiene impacto directo dentro de la continuidad de las mismas, por lo cual se propone diseñar un Modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato con el fin de garantizar su continuidad.

Palabras clave: gestión estratégica, estrategias administrativas, continuidad de la empresa familiar, planificación estratégica

Abstract

The main objective of the present work is to determine how administrative strategies affect the continuity of family businesses in the footwear sector of the city of Ambato, for this purpose information is collected through the CALTU Cámara Nacional de Calzado, through a modality of field research with a qualitative approach, which led to the presentation of conclusions and recommendations, analyzed this information identified latent problems in the companies of the sector, with respect to their deficient strategic management that has a direct impact within the continuity of the same, which is why it is proposed to design a strategic management model for family businesses in the footwear sector in the city of Ambato in order to guarantee its continuity.

Keywords: strategic management, administrative strategies, continuity of the family business, strategic planning

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: 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. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(2), 692–705. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.642>

INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años las Empresas familiares (EF) en el calzado visualiza un crecimiento económico y desarrollo sostenible con un fuerte impacto en la estabilidad laboral de la sociedad ya que aportan con un 65% del empleo en el país y región (Herrera, 2021), por lo tanto es necesario conocer los aspectos más relevantes sobre la gestión y planificación estratégica en un entorno de empresa familiar, eso se refiere a un método de negociación basados en acciones concretas en materia de presupuestos y programas de trabajo con el objetivo de cumplir una meta a corto o largo plazo. Según (Delgado, 2022), el objetivo es determinar la relación entre las estrategias administrativas tienen con la sostenibilidad de las empresas familiares en calzado, tanto a corto como largo plazo.

Según (González et al., Olivé, 2018) metas de crecimiento dependen fundamentalmente de las fortalezas y la unión de los integrantes de la familia para resolver conflictos relacionados con la toma de decisiones de esta forma la empresa tendrá un crecimiento y la estabilidad que trascienda a las siguientes generaciones, es importante conocer sobre la íntima relación entre la empresa y la familia que de esos componentes se basan la visión y la permanencia del negocio por otra parte la planificación estratégica tiene la misión de crear un compromiso familiar para crear acuerdos además de definir técnicas que ayuden al crecimiento de la economía y preservación de la empresa en el mercado sin olvidar los objetivos y metas de la misma (Palafox et al., 2019).

Desde la perspectiva de gestión de una empresa se plantean objetivos claros sobre la efectividad en el manejo de clientes y la gestión del talento humano con el objetivo de alcanzar una dirección estratégica eficiente que esté basada en la organización familiar y el crecimiento anual de la empresa, sin embargo todo sistema familiar tendrá conflictos y exigencias de parte de los integrantes, en resumen los principales conflictos son las diferentes opiniones o necesidades de cada integrante que participe en la gestión empresarial (Jiménez et al., 2022).

En el Ecuador un 86 % de las empresas son de tipo familiar y el 14% restante son empresas de estructura no familiar (Santillán, 2020). Del total de EF un 89,1% son Microempresas que basan su dirección administrativa y ejecutiva con los miembros de la familia además en su estructura cuentan con pocos accionistas externos, según datos de la Superintendencia de Compañías las empresas familiares en el Ecuador con mayor número de ventas y mayores utilidades generadas en el año son: Agripac, Tecnova, Pesquera Santa Priscila, Teconet, Grupasa, Hivimar e Inverneg (Camino & Bermudez, 2018).

METODOLOGÍA

El presente trabajo se ha desarrollado en base a un estudio metódico de artículos de revistas especializadas cuya finalidad es el ámbito administrativo social y familiar en calzado, además se ha incluido información relevante relacionada con las habilidades gerenciales, esto permite una actualización de conocimientos de forma vinculada mediante la utilización de técnicas de localización y fijación de información y contenidos bibliográficos.

DISCUSIÓN

Gestión y planificación estratégica en las empresas familiares

Dentro de las concepciones generales se encuentra lo afirmado por (García, Lucero, & Ribbert, 2019) que señala que la gestión estratégica es una: "técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común." Se observa como la gestión estratégica claramente busca el beneficio común de todos involucrados

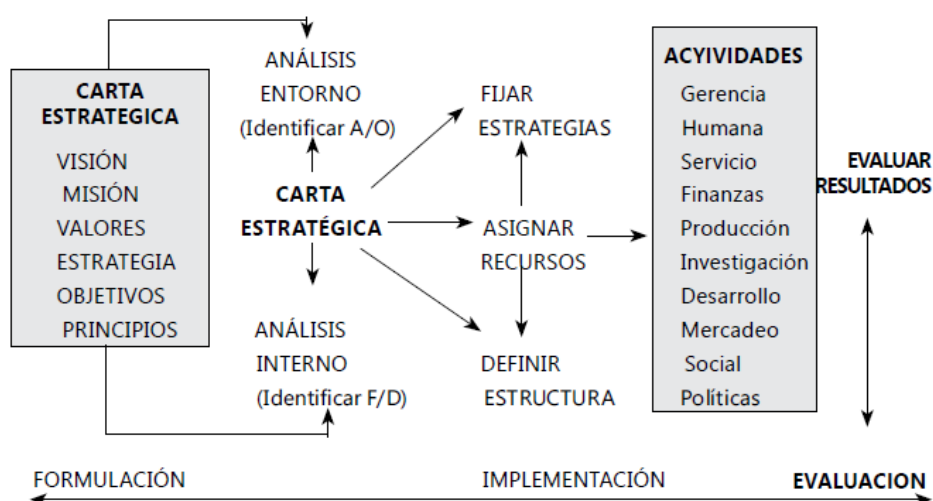
dentro de la organización, a su vez pensando en el futuro lo que habla de una visión y continuidad de la empresa (Dávalos & Ramírez, 2019).

La gestión estratégica organizacional conocida también por sus siglas G.E.O. cuenta con las llamadas siete C, como lo afirma (García, Lucero, & Ribbert, 2019): “contexto, crecimiento, cambio, capacitación, confianza, compromiso; todo en función del cliente”. Se observa que todo esfuerzo se realiza en función del cliente y se articulan entre sí.

De igual manera, plantea un modelo de gestión estratégica organizacional planteando una serie de actividades a cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para el cumplimiento de los objetivos que la empresa se planteó, donde se aprecia tres fases “formulación, implementación y evaluación”, modelo que se explica a detalle en la Figura 1.

Figura 1

El modelo de la G.E.O.



Fuente: (García, Lucero, & Ribbert, 2019).

(Sainz de Vicuña Ancín, 2015). La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada, por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas (Gutiérrez, Romero, Hernández, & Vega, 2021).

La planificación estratégica va más allá de ser un simple proceso de previsión, hay que empezar siendo realistas y en relación con esto plantear los objetivos y metas deseados para de esta manera alcanzar la situación deseada en un futuro, convirtiéndose en proceso cotidiano de toma de decisiones.

Para una correcta planificación estratégica se debe tener un pensamiento estratégico adecuado, en ese sentido es preciso realizarnos ciertas preguntas como lo manifiesta (Sainz de Vicuña Ancín, 2015): “¿Dónde estaba ayer?, ¿Dónde estoy hoy?, ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Qué haré para conseguirlo?”, quiere decir que debemos tener un pensamiento reflexivo considerando el futuro ideal.

Entre varios de los problemas señalados en la de (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015), se encuentran los “problemas de gestión humana, de estrategias de exportación, de

acceso al financiamiento, de asociatividad, entre otros.” Mismos que progresivamente se pueden solucionar con un proceso de planificación estratégica identificando las diversas soluciones para los problemas que prevalecen en las empresas.

La manera adecuada de aplicar un proceso de planificación estratégica es aplicando un modelo conciso de administración estratégica, representando un planteamiento claro de las estrategias, se implementación y evaluación con una buena comunicación y retroalimentación (González & Rodríguez, 2019), concatenado con la radiografía del estado actual (Matriz FODA), compromiso familiar, análisis financiero, análisis de mercado, metas familiares, seleccionar la estrategia y por último evaluar los planes de la familia.

Visto lo anterior y partiendo de la gestión estratégica se encuentra procesos perfectamente definidos y concatenados con la planificación estratégica para la formulación de las estrategias administrativas, es así que (García, Lucero, & Ribbert, 2019), define los tipos de estrategias que se observan en la figura 2.

Figura 2

Tipos de estrategias

<i>Estrategias intensivas:</i>	Penetración en el mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto
<i>Estrategias integrativas:</i>	Integración hacia delante Integración hacia atrás Integración horizontal
<i>Estrategias diversificadas:</i>	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerado Diversificación horizontal
<i>Estrategias varias:</i>	Asociación Reducción Desposeimiento Liquidación Combinación

Fuente: (García, Lucero, & Ribbert, 2019).

La selección del tipo de estrategia a aplicar dependerá del proceso previo de planificación estratégica, donde se visualizó el objetivo de la organización y se planteó una radiografía de empresa actual, es así como utilizando las herramientas descritas y con un pensamiento estratégico se habrá de definir la mejor estrategia para la continuidad de la organización.

Las empresas familiares en el ecuador y en el sector del calzado

Se ha vuelto común escuchar que en el Ecuador las empresas son mayoritariamente familiares, esa afirmación no está alejada de la realidad: se estima que el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia de acuerdo con lo manifestado por (Mejía, Ávila, & Araujo, 2021).

Aunque en el país no hay una entidad que se encargue de medir este índice, Johannes Ritz, director de Courage en Latinoamérica que se especializa en empresas familiares en la Escuela de Múnich, resalta que según los registros en el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el país

existen, “considerando personas naturales alrededor de 1’200.000 personas con actividad empresarial; de las cuales están constituidas 120.000 con personería jurídica”.

De acuerdo por lo descrito en (Orozco, 2022):

Uno de los problemas más comunes que enfrentan las empresas familiares es la falta de estrategias, que deben ser definidas en el momento de constitución de la empresa, así como también los conflictos de rivalidad y los temas de sucesión, este último de vital importancia y que debe ser previsto. Es así como los estudios afirman que de 100 familias 30 apenas llegan a segunda generación, limitando la continuidad de las mismas.

Asimismo, consciente de la actual época de crisis que vive el país en la actualidad hay que tener en cuenta lo manifestado en (Paspuel, 2016) por el Alemán Johannes Ritz:

Las empresas familiares tienen un rol fundamental en crear estabilidad en tiempos de crisis, mantener el empleo y crecer en tiempos adversos, sostuvo. “Es una realidad que estas empresas tienen un mejor rendimiento en tiempos de crisis, y una de las razones es que piensan a largo plazo, tienen un manejo conservador de las finanzas, porque se endeudan menos y la toma de decisiones es más ágil”, acotó.

Las empresas familiares tienen un nivel bajo en capacitación y apoyo por parte de entidades gubernamentales ya que cada una de las organizaciones intentan desarrollar estrategias que consideran necesarias para su crecimiento y por ende el apoyo es mínimo del gobierno nacional (Sánchez Martorelli, 2013).

Problemáticas detectadas en la administración de empresas familiares

Una área afectada son las finanzas, manejadas de manera empírica y asistemática confundiendo el bolsillo de la empresa con el de la familia generando problemas de carácter financiero y contable, por último contrastando con lo dicho en artículo “El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares” desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa (Barroso et al., 2012), y coincide (Marcelino, Torres, Muñoz, & Alejandro, 2020) al señalar que la incapacidad del fundador para transmitir dichos conocimientos o a su vez la dependencia generada por la organización hacia este, genera que en la organización no existan procesos claros y documentación de soporte que sostenga las bases y la dirección a seguir de la empresa familiar en el tiempo.

Como consecuencia de la falta de estrategias administrativas en las empresas familiares de la ciudad de Ambato, en el sector calzado objeto del presente estudio, se tiene que las empresas pequeñas son manejadas empíricamente con una desorganización latente, es así que pocas logran crecer y tener procesos administrativos claros basados en la gestión integral de la empresa mermando su sostenibilidad, lo que las condena a desaparecer en el tiempo, limitando la continuidad de la empresa por la carencia de una visión dejando al resto de generaciones sin el respaldo de una empresa familiar.

Las estrategias administrativas buscan generar procesos organizativos con una visión a futuro que garantice la continuidad la empresa a través del tiempo, concatenado con las herramientas aplicables a todas las áreas organizativas para el desarrollo de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Para la continuidad de la empresa familiar hay que considerar aspectos como las estrategias y la planificación como lo afirma (Icaza Rivera & Yance Carvajal, 2015).

Para que una empresa sobreviva, familiar o no, lo más importante es advertir los problemas y en lo posible adelantarse a ellos, mediante una buena planificación. En la empresa familiar, la falta de elementos de previsión pone en riesgo a la empresa y al bienestar familiar.

(Figuerola et al., 2017) señala que, debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados, que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor, haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.

Dentro de lo recomendado por (Ortiz, Campos, Alvarado, & Alcívar, 2019), se encuentra lo siguiente:

Se recomienda implementar un programa de gestión organizacional al modelo de la empresa familiar, en donde la primera etapa haga referencia a la sensibilización y concientización de un cambio, como la única alternativa de poder seguir en el medio empresarial y sobre todo de mantener la fuente de sustento económico, para el mismo propietario y de cada uno de los integrantes de su empresa.

En las conclusiones plasmadas en la investigación de (Soto Marciel, 2013), se afirma:

En un nivel organizacional algunos análisis fundamentados en la perspectiva basada en los recursos pueden ser de gran interés al tratar temas sobre el conocimiento tácito, la transferencia de ventajas competitivas, las capacidades empresariales, así como el estudio de los capitales (como el humano, el intelectual o el social) de las empresas familiares, el proceso de toma de decisiones estratégicas o acerca de los mecanismos utilizados para comunicar la visión y las culturas organizacionales. El estudio de factores determinantes de la competitividad en estas empresas, la influencia de los factores culturales, el gobierno corporativo son también perspectivas sumamente interesantes de estudio (Núñez, Félix, & Pedrosa, 2022).

Empresa familiar, sucesión y continuidad

Las empresas familiares forman la unión de dos contextos distintos, generando una peculiar manera de arrancar y de administrar las mismas, teniendo dos mundos tan propios e irreductibles, que se configuran por la Empresa y la Familia (Delgado, 2022), en este sentido cuentan también con tres características básicas, la primera la propiedad es controlada por la familiar, segundo está dirigida por varios miembros de la familiar y por último el deseo de perpetuar la obra del fundador en el tiempo (Salazar et al., 2019). La empresa familiar genera la unión de dos mundos la empresa y la familia teniendo su naturaleza propia en muchos de los casos los miembros de la familia comparten la propiedad de la organización, trabajan en la misma y obviamente comparten el entorno familiar.

Las empresas familiares han demostrado ser la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo, a pesar de equivocadamente se tenía la concepción de que este grupo solo estaba conformado por pequeñas empresas (Cabrera, Déniz, & Martín, 2020), comprendiendo que la empresa familiar toma esa naturaleza cuando nació por impulso de un fundador y la misma logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones en el tiempo, sea que los miembros de la familia sucedan en dirección o en gestiones cotidianas (Figuerola, M., 2019). Las mayores empresas en el mundo son de naturaleza familiar con los factores característicos antes ya manifestados, siempre pretendiendo que la empresa trascienda durante generaciones.

En la figura 3 se observa el modelo de los tres círculos donde se observa la relación entre propiedad, familia y empresa.

Figura 3

Modelo de los tres círculos



Fuente: (Pérez Molina, 2012).

Es así (Pérez Molina, 2012), define a los mismos de la siguiente manera:

Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las estadísticas no han cambiado mucho, se maneja un margen parecido a nivel mundial, la esperanza de vida de las empresas decrece básicamente porque al llegar al cambio generacional no existe un plan articulado de sucesión, la organización fracasa en el intento de trascender hacia la siguiente generación.

Las empresas familiares plantean una visión a futuro que permite convenir la transición a la siguiente generación, la continuidad de una empresa demanda que los sueños propios de las múltiples generaciones se entrelazan hasta transformarse en un sueño combinado y compartido (Acosta, Molina, Andino, & Rodríguez, 2019). Entrelazar los sueños personales de cada una de las generaciones involucradas en la empresa familiar, garantiza crear un sueño en conjunto, lo que conlleva que todos tengan objetivos en común y así se garantice la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

Alentar la continuidad de las empresas familiares, cuya conservación obedece, en parte, a los esfuerzos que se realicen a favor de la formación de todo el universo de personas inmersas en la empresa familiar, generando una responsabilidad para las empresas y la sociedad en general, considerando que las mismas empresas familiares generan un impacto social y económico donde todos estamos involucrados (Herrera, 2021). Las empresas de naturaleza familiar son preponderantes en el mundo y más aún en la provincia de Tungurahua, las mismas generan empleo y a su vez recursos, lo que conlleva que la no continuidad de este desate fenómenos económicos y sociales que no solo involucran a las empresas familiares.

Todas las empresas demuestran conflictos en su continuidad en el largo plazo. Por esto, las empresas necesitan estar dispuestas al cambio siempre, esto motivado por el ciclo vital organizativo o por el entorno, al ser la empresa familiar un caso especial existen otras

motivaciones que vienen de la inclusión del sistema familiar dentro del empresarial. Generando dilemas en busca del equilibrio entre “las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia” (Palacios, 2020). El articular de manera coherente los deseos y motivaciones de la empresa y la familia en busca de un equilibrio, garantizará en cierta forma que el proceso de sucesión se lleve de la mejor manera posible y de esta manera la continuidad de las empresas en el tiempo.

Se considera así tres tipos de visión: visión de familia primero, que considera que la empresa está destinada al desarrollo de la familia; visión de empresa primero, manifiesta que la empresa está sobre de los temas familiares; y finalmente, la visión intermedia, donde la relación familia-empresa no pone en peligro la continuidad de la organización en el tiempo ni la estabilidad familiar (Camino y Bermudez, 2018). Los escenarios en las empresas familiares son diversos y muchos de ellos precautelan o dan preferencia tanto a la familia o la empresa, esto genera inestabilidad dado que no existe una armonía, una visión intermedia entre empresa y familia no pone en riesgo la continuidad de las empresas familiares en el tiempo.

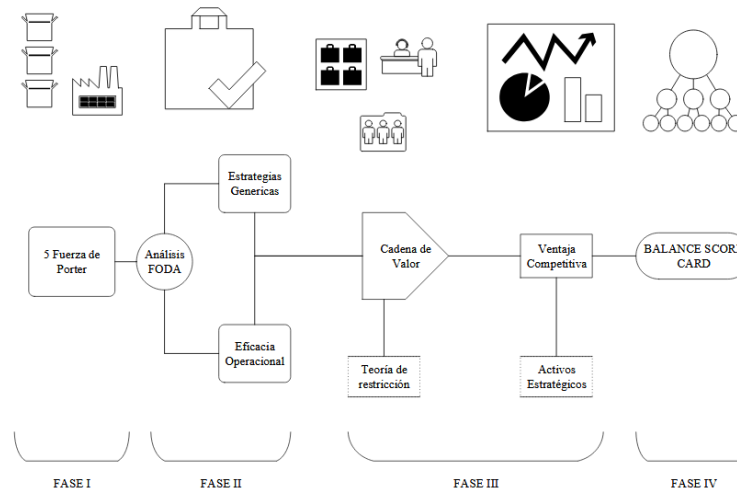
Además de acuerdo con la investigación realizada por (Zuñiga, 2018) y la información de la misma, se puede observar que existen empresas del sector del calzado que carecen de estrategias administrativas en su gestión, que incluso en muchas de ellas no cuentan con gestión estratégica, que no siempre se cumplen los objetivos empresariales, que no existe una relación empresa-familia del todo satisfactoria.

Datos importantes que podemos encontrar en esta investigación y suele ser preocupantes dentro de las empresas familiares es que un porcentaje considerable en estas empresas no cuentan con un perfil de sucesor de la actual cabeza de la organización, considerando que la mayoría de estas instituciones buscan están de acuerdo con la implementación de un plan de continuidad, en su gran mayoría buscan que su empresa continúe en la cabeza de la organización una persona dentro de su círculo familia

En su trabajo investigativo (Zuñiga, 2018) plantea un modelo de Gestión Estratégica para las Empresas Familiares del Sector Calzado en la ciudad de Ambato con el fin de garantizar su continuidad, que consiste en 5 fases que aplicadas adecuadamente buscan la continuidad en las empresas familiares del Ecuador, como se observa en la Figura 3

Figura 4

Fases que buscan la continuidad en las empresas familiares del Ecuador



Fuente: Zúñiga, 2018.

CONCLUSIONES

Se determinó que las empresas mayormente utilizan la diferenciación como estrategia genérica, considerando que se produce y se vende productos únicos en el mercado diferenciándose así uno de otro en el sector, a pesar de lo dicho no se presenta de manera sustancial el uso de herramientas de análisis estratégico para aseverar dicha afirmación.

Por lo expuesto se encontró que los objetivos más importantes a plantearse dentro de sus estrategias son los de producción y ventas, sin embargo, dejan de lado el marketing siendo herramienta fundamental dentro de un producto diferenciado, a su vez se expone que dichos objetivos, la planificación y los resultados si se encuentran relacionados.

Se concluye además que las herramientas de análisis estratégico son poco usadas, medianamente se usa el análisis FODA, lo que conlleva a que el planteamiento de estrategias y la gestión administrativas en sí sea poco eficaz sin haber analizado pormenorizadamente el panorama de las empresas con herramientas básicas.

A su vez se evidencia que en base a lo expuesto no existe una total satisfacción actual por la gestión administrativa, lo que quiere decir que no se planifica, organiza, dirige y controla de manera correcta, aunque exponen que con frecuencia si se logra cumplir con los objetivos planteados.

Se evidencia el poco uso de indicadores de financieros y de gestión, por lo expuesto no se tiene medidas cuantitativas del comportamiento y desempeño de los procesos de la empresa es decir no existen niveles referenciales para evaluar y controlar la misma, por lo que difícilmente se podrá tomar acciones preventivas y correctivas dentro del sistema empresarial, y en concordancia con lo expuesto no se conoce claramente la restricción dentro del mencionado sistema con lo que no se podrá explotar la misma el mejor desempeño empresarial.

Las empresas se encuentran satisfechas con la relación actual entre familia empresa, un panorama alentador para la continuidad de las empresas familiares del sector motivo de la presente investigación, considerando así que, si existe un miembro del círculo familiar que se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización, reflejando un cuadro de indecisión

al ser consultados sobre si una persona no perteneciente a la familia se podría hacer cargo de la misma.

La visión actual de las empresas es realizable, sumado a que existe la apertura para la realización de un plan de continuidad las empresas quieren prevalecer en el tiempo, pero con las deficiencias en cuanto a gestión y estrategias administrativas expuestas en los incisos anteriores dicho deseo se puede ver limitado demostrando así la relación latente entre gestión y continuidad estas empresas familiares.

REFERENCIAS

Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodríguez, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275. Obtenido de file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-SistemaFamiliarYContinuidadDeLasEmpresasFamiliares-7202014.pdf

Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañegil Palacios, T. M. (2012). El Enfoque Basado en el Conocimiento en las Empresas Familiares. *Investigación Administrativa*, 41(109), 62-69. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782012000100062

Cabrera, M., Déniz, M., & Martín, J. (2020). Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 5(1), 8-12. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/ba56/94af71b86c7276f0e741da73d1468c0e6180.pdf>

Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. Obtenido de https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20/18

Dávalos, M., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina*, 3(1), 166-185. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>

Delgado, A. (2022). Formación gerencial para la creación y sostenibilidad de empresas de calzado. *Visión Internacional*, 7(1), 82-119. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/3509/4024>

Figuroa Morán, G., Paladines Morán, J., Paladines Morán, J., Caicedo Plúa, C., & Romero Castro, M. (2017). *MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c-mQDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Figuroa+Mor%C3%A1n,+G.,+Paladines+Mor%C3%A1n,+J.,+Paladines+Mor%C3%A1n,+J.,+Caicedo+Pl%C3%BAa,+C.,+%26+Romero+Castro,+M.+\(2017\).+MODELO+DE+PLAN+ESTRAT%C3%89GICO+DE+SISTEMAS+PARA+LA+](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c-mQDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Figuroa+Mor%C3%A1n,+G.,+Paladines+Mor%C3%A1n,+J.,+Paladines+Mor%C3%A1n,+J.,+Caicedo+Pl%C3%BAa,+C.,+%26+Romero+Castro,+M.+(2017).+MODELO+DE+PLAN+ESTRAT%C3%89GICO+DE+SISTEMAS+PARA+LA+)

Figuroa, M. (2019). *Protocolo familiar: Empresas Familiares (primera ed.)*. México. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tdmVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Los+Suce+sores+en+la+empresa+familiar&ots=fQTgr-0uEg&sig=P9r4idGuXmInEnpoq1V0eaukk8A#v=onepage&q=Los%20Suce+sores%20en%20la%20empresa%20familiar&f=false>

Flores Recalde, A., & Flores Recalde, R. (2012). *La planificación estratégica en pymes familiares*. Quito.

García, R., Lucero, M., & Ribbert, E. (2019). La Gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias Administrativas*, 21, 1-1. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382023000100001

González, E., & Oliví, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. EAE Business School, 10, 81. Obtenido de https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf

González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <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=5W1VXtiQOxMbFtGiiqyCV2mPZYk#v=onepage&q=Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica&f=f>

Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26(94), 762-783. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8406/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20situacional.%20Un%20proceso%20met%C3%B3dico-pr%C3%A1ctico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. Revista de mediación, 14(1), 9. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/22321/2/22321.pdf>

Icaza Rivera, D., & Yance Carvajal, C. L. (2015). Planes de sucesión y continuidad de las empresas familiares del cantón Milagro. Observatorio de la economía latinoamericana, 17. Obtenido de [file:///C:/Users/Dell/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla16448.17822/sucesion.pdf](file:///C:/Users/Dell/AppData/Local/Temp/Rar$Dla16448.17822/sucesion.pdf)

Jiménez, O., Ojeda, R., Mul, J., & López, L. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. RICS H Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 11(21), 66-94. Obtenido de <https://ricsh.org.mx/index.php/RICSH/article/view/277/1099>

Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D., & Alejandro, D. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación. Nova scientia, 12(25), 0008. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052020000200127

Mejía, S., Ávila, J., & Araujo, G. (2021). Factores que dificultan los emprendimientos del sector calzado del Azuay-Ecuador. Digital Publisher, 6(5), 168-179. Obtenido de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-FactoresQueDificultanLosEmprendimientosDelSectorCa-8143960.pdf>

Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

Núñez, P., Félix, G., & Pedrosa, C. (2022). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. Revista Negotium, 23, 139-162. Obtenido de <http://ojs.revistanegotium.org/index.php/negotium/article/view/142/120>

Orozco, F. (2022). Empresas familiares: una mirada a su funcionamiento (Vol. 576). México: Fontamara. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=plRZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT58&dq=Uno+de+los+problemas+m%C3%A1s+comunes+que+enfrentan+las+empresas+familiares+es+la+falta+d>

e+estrategias,+que+deben+ser+definidas+en+el+momento+de+constituci%C3%B3n+de+la+em
presa,+as%

Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., & Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 25, 161-174. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202006>

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). doi: 10.22458/rna.v11i2.2756

Palafox, M., Jiménez, S., & Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de futuro*, 23(2), 0-0. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082019000200003

Paspuel, W. (04 de mayo de 2016). Las empresas familiares fueron el eje de una cumbre internacional. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/empresas-familiares-cumbre-internacional-guayaquil.html>

Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Ciencia*, 1(3), 1. Obtenido de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (Segunda ed.). Madrid: Esic.

Salazar, F., González, J., Sánchez, P., & Sanmartín, J. (2019). Emprendimiento e innovación: agentes potenciadores de la empresa familiar. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 4(2), 247-265. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5727/572761148004/572761148004.pdf>

Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores De Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados*. Estados Unidos: Palibrio LLC.

Santillán, E. (2020). Modelo de optimización de las competencias laborales de las empresas familiares. Doctoral dissertation, Guayaquil. Obtenido de <http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1312/Modelo%20de%20optimizaci%C3%B3n%20de%20las%20competencias%20laborales%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Soto Marciel, A. (2013). La empresa familiar en México. *Contaduría y Administración*, 58, 135-171. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422013000200007&script=sci_abstract&lng=en

Zuñiga, F. (2018). Las estrategias de administración para la continuidad de las empresas del sector calzado en la ciudad de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28164/1/07%20AEF.pdf>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#)