

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1297>

Gestión y planificación estratégica de las empresas familiares en el Ecuador

Management and Strategic Planning of Family Businesses in Ecuador

Andrés Sebastián Vasco Aguilera

avasco@nuevomundoambato.ec

anvascoag@uide.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2567-9075>

Unidad Educativa Nuevo Mundo
Universidad Internacional del Ecuador
Ecuador – Ambato-Quito

Paula Camila Palacio Altamirano

ppalacio@nuevomundoambato.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0987-202X>

Unidad Educativa Nuevo Mundo
Ecuador – Ambato

Juan Carlos Villegas Castillo

jvillegas@nuevomundoambato.ec

<https://orcid.org/0009-0004-6754-8158>

Unidad Educativa Nuevo Mundo
Ecuador – Ambato

Santiago David Garcés Yanzapanta

sgarces@nuevomundoambato.ec

<https://orcid.org/0009-0005-2448-0859>

Unidad Educativa Nuevo Mundo
Ecuador – Ambato

Hernán Sebastián Bombón Chico

sbombon@nuevomundoambato.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4603-0646>

Unidad Educativa Nuevo Mundo
Ecuador – Ambato

Rafael Isaías Mera Andrade

ri.mera@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6996-2764>

Universidad Técnica de Ambato
Ecuador – Ambato

Artículo recibido: 18 junio 2025 - Aceptado para publicación: 28 julio 2025
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

En los últimos diez años las Empresas familiares (EF) han sufrido elevado crecimiento económico y un desarrollo sostenible con un fuerte impacto en la estabilidad laboral de la sociedad además se puede mencionar que las EF aportan con un 65% del empleo en una país o región, 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. Los metas a corto o largo plazo 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..

Palabras clave: empresas, empleo, planificación, estrategia, estabilidad

ABSTRACT

In the last ten years, Family Businesses (EFs) have suffered high economic growth and sustainable development with a strong impact on the labor stability of society. In addition, it can be mentioned that EFs contribute 65% of employment in a country or region, therefore it is necessary to know the most relevant aspects of management and strategic planning in a family business environment, which refers to a negotiation method based on concrete actions regarding budgets and work programs with the objective of fulfilling a short- or long-term goal. The short- or long-term goals depend fundamentally on the strengths and unity of the family members to resolve conflicts related to decision making. In this way, the company will have growth and stability that transcends to the following generations, it is important to know about the intimate relationship between the company and the family, on which the vision and permanence of the business are based. On the other hand, strategic planning has the mission of creating a family commitment to create agreements in addition to defining techniques that help the growth of the economy and preservation of the company in the market without forgetting its objectives and goals.

Keywords: companies, employment, planning, strategy, stability

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

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. (Ward, 2015; Camino & Bermudez, 2018).

En el Ecuador un 86 % de las empresas son de tipo familiar el 14% restante son empresas de estructura no familiar. 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. (Comercio, 2020; Lansberg, 2000).

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se ha desarrollado en base a un estudio metódico de artículos de revistas especializadas cuya finalidad es el ámbito de la gestión administrativa en base a las empresas familiares, además se ha incluido información relevante relacionada con los indicadores de gestión para empresas de familias, esto permite una actualización de conocimientos de forma vinculada mediante la utilización de técnicas de localización y fijación de información y contenidos bibliográficos

DESARROLLO

Las empresas familiares constantemente se enfrentan a las modificaciones socioeconómicas que presentan un alto riesgo para la supervivencia de la empresa siendo necesaria una planificación estratégica eficiente capaz de posibilitar una buena rentabilidad concuerdo familiar y buena liquidez (Gersick, 2018). La base de la gestión y planificación estratégica se basa principalmente en definir el enfoque tanto de la empresa como de la familia buscando lograr al mismo tiempo una buena interdependencia entre ambas partes, la gran mayoría de las empresas familiares optan por estrategias basadas en una visión compartida entre las partes logrando un compromiso familiar, el acuerdo y el cumplimiento de los objetivos para marcar la dirección a donde se quiere avanzar, para lo cual existen modelos que favorecen la planificación estratégica (Arenas & Rico, 2014), modelos de gestión y planeación estratégica para empresas familiares (Roldán Salgueiro, Sánchez Apellaniz García, & Vecino Gravel, 1995)

Una empresa familiar cuenta con tres extensiones: la familia, la empresa y la propiedad, estas conforman la organización, esta última es generalmente la causa principal del estancamiento o el fracaso de las empresas por conflictos generados por esta interrelación, actualmente hay diferentes modelos que examinan atributos notorios de organizaciones modelos. (Romero, 2017).
Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia

Este modelo nos habla de que no es necesario una planificación técnica, es aplicado mayormente en pequeñas empresas y se basa únicamente en un pensamiento estratégico siguiendo procesos poco especializados tomando en cuenta el análisis FODA, una evaluación del estado financiero de la empresa o negocio, el estudio de mercado, los objetivos estratégicos y el compromiso de la familia con el porvenir de empresa (Tomalá, 2017)

Modelo del proceso de administración estratégica

Este modelo es aplicado tanto en empresas familiares como empresas no familiares, se expone en sentido similar: con la formulación, la ejecución y el control, todo esto focalizado en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos (Gersick, 2018). Este modelo ofrece un proceso diligente e interactivo que ocasiona la propuesta de objetivos, la formulación y ejecución de estrategias que admita el alcance de estos y la optimización del desempeño de la organización, siguiendo esto se puede localizar las diferentes influencias, valores e intereses de la familia en la empresa (Lozano, 2015).

Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares

Tiene como principio el cumplimiento de los objetivos fijados por la familia y empresa para la sostenibilidad de la empresa familiar seguida de las labores y funciones realizadas entre ambas partes, este modelo se diferencia de otros modelos al incluir a la familia en un grado semejante a la empresa, con el fin de alcanzar conocimientos, éxitos y la permanencia en el mercado (Araya, 2017).

Modelo del proceso de planificación paralela

Implica dos aspectos: tanto la familia como la empresa, este modelo envuelve a los valores institucionales, el compromiso familiar, el futuro de la empresa y su continuidad (Pérez, 2014). La planificación estratégica está conformada por la ideología de gestión, visión de la empresa, compromiso y el plan estratégico, los cuales van a ser definidos por la familia (Madero, et al, 2018).

El tejido empresarial de las empresas familiares como objetivo de estudio ante las transformaciones de una sociedad global buscan conseguir adaptaciones para que, desde un contexto local, pueda afianzar procesos de gestión de alcance e impacte en ambientes nacionales e internacionales. (Gersick, 2018).

Desde el entorno de estudio de empresas familiares la cual la dirección estratégica permite tener en cuenta aspectos tanto de la organización como de la familia, con el fin de alcanzar a lograr los propósitos de la familia y la empresa, también esta dirección ejecuta para crear y

mantener ventajas competitivas, mediante la formulación, implementación y formulación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar el éxito de la empresa. (Arenas & Rico, 2014).

Las empresas familiares en su mayoría son pequeñas que están influenciadas por las estrategias de los fundadores, que tal vez no tenga un planeamiento estratégico escrito sin embargo tendrá el pensamiento estratégico del fundador o familiar que buscan que la empresa sea conservada de generación en generación para que así cada uno puede brindar un respaldo primordial a su familia. (Mora, 2016).

La planeación estratégica es basada en la crítica, actitud voluntarista, anticipadora, abierta a cualquier cambio positivos y la preocupación de los directivos tanto eficiencia como eficacia. (Freire, 2015) El principal aporte de esta planeación es quienes siguen ciclos vitales predecibles, teniendo en cuenta que es posible aprender de las experiencias que se van adquiriendo, así como la experiencia de otros, las metas de la familia hacen que las fuerzas externas influyan en la actuación futura y viabilidad a largo plazo de la empresa. (Sánchez, 2018; Artieda, et al., 2019)

Las empresas familiares se caracterizan por la propiedad y control en manos de una o varias familias, con miembros que participan activamente en la gestión del negocio, orientadas tanto a objetivos financieros como a valores y bienestar familiar (Arenas & Rico, 2014).

En Ecuador representan aproximadamente el 90.5 % de las firmas registradas ante la Superintendencia de Compañías, de las cuales solo cerca del 30 % alcanzan la segunda generación y apenas el 15 % llegan a la tercera, estas empresas son relevantes social y económicamente, pues generan empleo, contribuyen al PIB nacional y forman parte de conglomerados significativos como Corporación Favorita, Grupo Nobis o Grupo Isaías (Sánchez, 2018).

Planificación Estratégica en Empresas Familiares

Naturaleza del proceso estratégico

La planificación estratégica en empresas familiares requiere integrar simultáneamente los sistemas Empresa y Familia. Ward (2006) define este proceso como una estrategia que considera intereses empresariales, familiares y del entorno, con orientación a la continuidad, adaptaciones teóricas indican que este proceso debe incluir acuerdo entre familia y dirección, compartición de visión, técnicas de preservación del negocio y compromiso intergeneracional (Artieda, et al., 2019), todo plan estratégico debe articularse con los valores, objetivos, misión y visión familiares para que el crecimiento sea conjunto (Artieda, et al., 2019)

Modelos específicos: Planificación Paralela

El modelo de Planificación Paralela (Parallel Planning Process – PPP) de Carlock y Ward (2003) propone la elaboración simultánea de planes de la familia y de la empresa, con espacios de diálogo, consenso en visión y estructuración conjunta de objetivos estratégicos. Su enfoque ha sido ampliamente citado aunque con poca evidencia empírica en América Latina

Gobierno Corporativo y Propósito Estratégico

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo en empresas familiares incluye sistemas formales de reglas, ética, transparencia y mecanismos de control organizacional, que permiten separar propiedad, gestión y familia, reduciendo conflictos y mejorando la confianza frente a inversionistas, acreedores y mercados (Gersick, 2018).

En el contexto ecuatoriano, aunque muchas empresas familiares carecen de regulaciones formales, algunas grandes como Favorita o Grupo Nobis han implementado prácticas avanzadas de gobierno corporativo que impulsan su profesionalización (Gersick, 2018).

Propósito Estratégico e Innovación

Zambrano-Arauz (referenciado en Altamirano, 2020) plantea que las empresas familiares deben gerenciar un propósito estratégico alineado con valores y mercado, orientado a la innovación y el cambio proactivo, no solo reactivo, este propósito proporciona identidad organizacional, sentido de cambio y fundamento para la sostenibilidad más allá de la percepción familiar, impulsando innovación continua y adaptación al entorno (Madero et al, 2018).

Factores críticos y obstáculos comunes

Conflictos internos y emocionalidad

La fusión de vida familiar y empresarial puede generar tensiones por expectativas no articuladas, rivalidades generacionales y falta de definición de roles. La ausencia de protocolos familiares puede obstaculizar la descentralización de decisiones

Resistencia al cambio y bajo profesionalismo

Muchas empresas familiares presentan baja formalización de procesos de planificación estratégica y limitaciones en gestión profesional. La cultura familiar puede constituir barreras frente a la institucionalización

Capacitación y acceso a asesoramiento

La falta de acceso a asesoría externa y baja preparación de los líderes limitan la adopción de modelos planificados. Colectivos académicos y organizaciones empresariales pueden intervenir promoviendo formación e incentivos para profesionalización (Ward, 2015).

Beneficios de la planificación estratégica formal

La implementación adecuada del modelo estratégico con enfoque familiar-empresarial aporta varios beneficios medibles:

- Compromiso familiar consolidado y visión compartida.
- Clarificación de roles y relaciones entre familia y dirección
- Alineación entre objetivos familiares y empresariales.
- Mayor capacidad de resiliencia y adaptación frente a crisis

Facilita el acceso a financiamiento y crecimiento externo, al reflejar transparencia y profesionalismo a través del gobierno corporativo (Camino & Bermudez, 2018)

DISCUSIÓN

La gestión y planificación estratégica de las empresas familiares en el Ecuador constituye un eje central para su sostenibilidad y competitividad en un entorno económico caracterizado por la volatilidad y la creciente globalización, a pesar de que estas empresas representan un porcentaje significativo del tejido empresarial del país, alrededor del 85% según estudios del sector privado ecuatoriano y su supervivencia y crecimiento a largo plazo se ven limitados por una débil estructura estratégica y una escasa profesionalización en los procesos de toma de decisiones (Camino & Bermudez, 2018)

Uno de los principales hallazgos identificados en el contexto ecuatoriano es la ausencia de una planificación estratégica formal, muchas empresas familiares operan con estructuras gerenciales improvisadas, donde las decisiones se toman de forma reactiva y se priorizan los vínculos personales por encima de criterios técnicos, esta situación afecta su capacidad para anticiparse a cambios del entorno, adaptarse a nuevas tecnologías y responder a exigencias del mercado, en este sentido, se evidencia una contradicción entre la necesidad de una visión empresarial a largo plazo y la cultura organizacional centrada en la figura del fundador o en dinámicas familiares informales (Ward, 2015).

Otro factor crítico en la gestión estratégica de estas empresas es la transición generacional, en Ecuador, un gran número de empresas familiares están actualmente en procesos de sucesión, lo que genera tensiones internas y retos de gobernanza, la falta de protocolos claros para la sucesión puede conducir a conflictos entre miembros de la familia, pérdida de liderazgo y, en el peor de los casos, al cierre del negocio, la literatura internacional sostiene que solo un tercio de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, y menos del 15% a la tercera, esta estadística es aún más desfavorable en el contexto ecuatoriano debido a la carencia de programas de capacitación gerencial dirigidos específicamente a herederos o líderes familiares emergentes (Madero et al, 2018).

Además, la planificación estratégica en las empresas familiares ecuatorianas enfrenta obstáculos relacionados con la resistencia al cambio y la profesionalización, a menudo se percibe la incorporación de asesores externos o de prácticas de gestión modernas como una amenaza a la autonomía familiar, esta resistencia dificulta la implementación de herramientas estratégicas como el análisis FODA, la definición de misión y visión corporativa, o la evaluación periódica del desempeño empresarial, no obstante, las empresas familiares que han optado por profesionalizar sus estructuras, incorporar talento externo y diseñar planes estratégicos formales muestran mejores resultados en términos de crecimiento, acceso a financiamiento y permanencia en el mercado (Gersick, 2018).

En resumen, la gestión y planificación estratégica de las empresas familiares en Ecuador requiere una transformación estructural y cultural, la incorporación de procesos formales, la

planificación de la sucesión y la apertura hacia modelos de gobernanza profesional son pasos fundamentales para garantizar la sostenibilidad de este tipo de empresas, asimismo, se hace necesaria la intervención de políticas públicas que promuevan la formación empresarial, incentiven la formalización de estas compañías y fomenten el relevo generacional con visión estratégica, de no abordarse estas áreas, se corre el riesgo de que una parte significativa del aparato productivo nacional pierda competitividad frente a entornos empresariales más estructurados (Gersick, 2018; Artieda et al, 2019).

CONCLUSIONES

Como mencionó Rosa Nelly Trevinyo Rodríguez en su libro “Empresa familiar”, podemos concluir que la creación de una empresa familiar, se puede dar por necesidad o porque tienes una idea y la pones en práctica, Independientemente de si tiene familiares a su alrededor, puede clasificarse como una empresa con participación familiar, pero no del todo una empresa familiar en la expansión de la palabra, además cabe recalcar que en el Ecuador un 86 % de las empresas son de tipo familiar el 14% restante son empresas de estructura no familiar.

En definitiva, el emprendedor o empresa debe elegir y también debe decidir su mercado objetivo en base a un análisis en profundidad las muchas variables que existen en el mercado, además de sus características, como (Roldán Salgueiro, Sánchez Apellaniz García, & Vecino Gravel, 1995) nos mencionaban que los requisitos del cliente debemos tomar en cuenta, y se basan en los canales de distribución o formas de llegar a los clientes, además de la rentabilidad de la empresa y su disposición a pagar por propuestas. Que resultarían ser muy valiosas. Es fundamental que se encuentre alineado con la estrategia operativa, es decir que les permita enfocarse en los segmentos de mercado que están proponiendo, así el valor resultaría más convincente y eficaz. Por último, en nuestro país Ecuador existen varias empresas de tipo familiares que son muy famosas y exitosas.

REFERENCIAS

- Araya, A. (2017). Modelos de planificación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11(1), 23-34.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Artieda-Rojas, J., Mera-Andrade, R., Muñoz-Espinosa, M., Iraola, J., Barros-Rodriguez, M., Sarabia-Calero, R., Vega-Falcon, V., & Romero-Fernandez, A. (2019). THE BALANCED SCORECARD FOR THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL SYSTEMS: A SHORT REVIEW. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 22(3). doi: <http://dx.doi.org/10.56369/tsaes.3083>
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación. *Dialnet*, 17-23.
- Comercio. (23 de Julio de 2020). Empresas familiares con más ventas, patrimonio y utilidad. *Empresas familiares con más ventas, patrimonio y utilidad*.
- Lansberg, I. (2000). Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad. *Ediciones Granica SA.*, 45-57.
- Roldán Salgueiro, J. L., Sánchez Apellaniz García, M., & Vecino Gravel, J. (1995). La planificación de la sucesión en las empresas familiares. *Scielo*, 15-18.
- Ward, J. (2015). Cómo desarrollar la empresa familiar. *El Ateneo.*, 17-25.
- Gersick, D. (2018). *Empresas Familiares generación a generación*. México: Mc GrawHill
- Lozano, M. (2015). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 49-67
- Madero, J., Pereyra, A., & Hulcab, A. (2018). Perfil de las empresas familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas en el Estado de Yucatán. *Ciencia Administrativa*, 2, 39-49.
- Pérez, R. (2014). *Gobierno corporativo de la empresa familiar: relevancia del protocolo familiar*. Oviedo: Tesis de Maestría: Universidad de Oviedo
- Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización: Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares*. Córdoba, Argentina: Tesis de Grado: Universidad Siglo 21.
- Tomalá, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil*. Tesis de Grado: Universidad de Guayaquil.
- Camino-Mogro, S., & Bermudez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.

- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113-113.
- Ortiz-Chimbo, K. M., Cabrera, E. C., Márquez, M. A., & Trejo, C. A. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 161-174.
- Mora, P. I. (2016). Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 2(12).
- Tomala, A. P. (2017). Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares I (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Sánchez Mantilla, L. M. (2018). Las diversas especies societarias y su aplicación para la continuidad de las empresas familiares en el Ecuador (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración de Empresas Familiares).