

**V CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**Tema**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES  
CASO CARVICAUCHO”**

**AUTORES:**

Carpio Ramos Andrea Elizabeth (Ing.) Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede  
Ambato

González Bucheli Andrea del Carmen (Mg.) Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato, Profesor, [agonzalez@pucesa.edu.ec](mailto:agonzalez@pucesa.edu.ec)

Zurita Altamirano Julio César (Mg.) Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede  
Ambato, Profesor, [jzurita@pucesa.edu.ec](mailto:jzurita@pucesa.edu.ec)

## RESUMEN

Carvicaucho es una empresa familiar con 20 años de trayectoria que se dedica a la fabricación de suelas. La presente investigación pretende adaptar un modelo de gestión administrativo para empresas familiares denominado de los tres círculos que incluye los factores: familia, propiedad y negocio. La metodología utilizada es descriptiva, con un enfoque cualitativo y modalidad de campo. La técnica utilizada es la encuesta, con la particularidad de que es de preguntas abiertas, se aplican dos cuestionarios: el primero dirigido al personal del área administrativa y el segundo dirigido al personal operativo de la empresa, lo que permite recabar información a detalle de las opiniones de todos los trabajadores. Una vez realizado el análisis e interpretación de resultados se obtienen los insumos necesarios para proponer el Modelo de Gestión para la empresa caso de estudio, el que tiene como objetivo resolver toda la problemática detectada, definir con claridad la estructura organizacional, los órganos de gobierno de familiares, la forma de sucesión y la gestión del cambio para garantizar la permanencia en el tiempo.

**Palabras clave:** modelo de los tres círculos, familia, propiedad, negocio.

## **ABSTRACT**

Carvicaucho is a family business with 20 years of experience dedicated to sole manufacturing. This research project aims to develop an administrative management model for family businesses named “The Three Circle” model, which implies: family, ownership and business. Descriptive, qualitative approach and fieldwork were used as part of the methodology, including surveys as a tool, which involves two questionnaires with open questions: the first one directed to administrative personnel and the following to operative personnel of the company, allowing to gather detailed information from workers. Once the analysis and interpretation of the results are obtained, the required inputs are used to establish a management model for the case under study, which aims to solve the problems that were found and define the organizational structure, family governance structure, the succession forms and management change to ensure long last run of the company.

**Keywords:** three circle model, family, property, business.

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se propone un Modelo de Gestión Administrativo para Empresas Familiares, específicamente en la empresa Carvicaucho, luego de identificar el problema, sus causas y efectos, se precede a plantear los objetivos para la realización del trabajo.

El estado del arte es primordial para la fundamentación teórico del proyecto a realizar, sustentando de esta manera el aspecto bibliográfico que será la base en la ejecución del mismo.

La metodología utilizada también está descrita en la realización del proyecto, donde se encuentra el tipo, modalidad, enfoque, técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Posteriormente se analizan e interpretan los resultados y se presenta la propuesta con sus respectivas conclusiones para el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **Planteamiento del Problema**

Carvicaucho es una empresa familiar ambateña que se dedica a la fabricación de suelas sintéticas y de goma para calzado. La empresa ha tenido éxito en el área productiva y su desarrollo ha contribuido al crecimiento económico de la misma. Igualmente ha logrado posicionarse a través del tiempo en el mercado debido a la calidad que ofrece en sus productos. Sin embargo en los últimos años se ha evidenciado problemas en el manejo del área administrativa debido a que no se ha tomado en cuenta el factor organizacional.

Existe un ambiente muy informal en las actividades diarias de la empresa, carece de una estructura de consejo familiar definida lo que ocasiona conflictos por autoridad entre los directivos, no existe armonía en la gestión accionarial, se evidencian constantes conflictos familiares sin resolver con respecto a temas laborales, además de ausencia de una definición de elementos de jerarquía entre las personas, descripción de las funciones que cada empleado debe desempeñar, ya que las responsabilidades de cada puesto no se encuentran claramente definidas lo que genera duplicidad de funciones. Los temas mencionados se han acumulado y ocasionan disgusto entre los colaboradores de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión administrativo para empresas familiares Caso Carvicaucho.

### **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente la gestión administrativa.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa basado en tres principios: familia, propiedad y negocio.
3. Construir las herramientas del modelo de gestión administrativo para empresas familiares.

### **Estado del Arte**

Las empresas familiares han existido por varios años, sin embargo en la última década se han fortalecido al encontrarse con mayores avances investigativos. A nivel mundial existen varias empresas reconocidas que son familiares.

Prácticamente, la totalidad del tejido empresarial está integrado por pequeñas y medianas empresas que son, en un porcentaje muy alto, empresas familiares. Así, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76% y, en EEUU, las empresas controladas por una familia alcanzan el 90%. (Cohí, 2012, p.156)

La continuidad de toda empresa es fundamental, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2008) afirma que: “La contribución de la empresa familiar a la estabilidad del empleo es una de sus principales características, ya que las relaciones laborales adquieren matices privilegiados de continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño de la empresa” (p.9).

Es importante mencionar que existen diferentes tipos de empresas, en este caso Fernández & Lluch (2015) consideran que: “una empresa es familiar cuando en dicha organización existen dos o más miembros con lazos de parentesco familiar que poseen propiedad en la

empresa y controlan la estrategia de la compañía” (p.49). Esta conceptualización contribuye a comprender de manera clara como se constituye una empresa familiar.

Tanto las empresas familiares como las no familiares tienen el mismo fin que es obtener ganancias y perdurar en el tiempo. A pesar de esto, las empresas familiares afrontan diferentes tipos de problemas a través de su existencia. “Una empresa familiar es única porque implica interdependencia mutua entre una familia y un negocio, dos sistemas muy diferentes que, no obstante, están estrecha e íntimamente interconectados. Los cambios en cualquiera de los dos afectan con seriedad al otro” (Lipman, 2010, p.17). Es evidente entonces la necesidad que tiene una empresa familiar de manejar correctamente los factores de negocio y familia por separado.

En una investigación es esencial realizar un estudio de todos los antecedentes del tema involucrado. La historia empresarial ha traído varias innovaciones en el tema del manejo de su propia gestión. Igualmente se ha reforzado el interés en las estrategias de sucesión de las empresas familiares para que las mismas perduren a través de las generaciones. (Fernández, 2013). Resulta oportuno mencionar que no existe un solo camino determinado para realizar la gestión pero sí se puede utilizar lineamiento previamente establecidos.

Varios autores han realizado investigaciones con el fin de determinar qué camino debería seguir una empresa familiar para alcanzar éxito y evitar en lo posible la existencia de conflictos, Belausteguigoitia (2008) explica que una división clara en las funciones de los puestos de trabajo es una herramienta fundamental para evitar confusiones, en una empresa familiar se puede incluir las acciones que no se pueden realizar en la descripción del puesto para evitar conflictos. Por otro lado, “Las herramientas más adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores” (Pérez & Gisbert, 2012, p.2).

Para sustentar un modelo de gestión administrativo para empresas familiares es necesario realizar un análisis de los principales factores que influyen dentro de la organización. Goyzueta (2013) afirma:

Se ha de tener en cuenta que en una empresa familiar se provoca una situación compleja 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. (p.129)

Los tres sistemas mencionados por Goyzueta son la base para fundamentar el modelo de gestión de la presente investigación y se consideran puntos clave para lograr un mejor manejo en el ámbito administrativo de la empresa.

“Es útil para las empresas familiares que se entiendan las previsibles tensiones que se producen en los cinco asuntos principales: control, carreras profesionales, cultura, capital y relaciones familiares” (Carlock & Ward, 2010, p.38). Esta contribución da validez al énfasis que se debe poner en la búsqueda de los factores que causan problemas frecuentes en la empresa y el entorno con el que se desenvuelve a diario.

Dentro de las conclusiones más importantes se encuentra la de Felairán (2005) que considera lo siguiente: “Resulta pertinente señalar que no existen recetas mágicas, ni modelos específicos rígidamente definidos aplicables al comportamiento de la empresa familiar, pues impediría entender su propia naturaleza, como también resultaría indefinible establecer un patrón de conducta” (p.17). Esto ayuda en gran magnitud al presente tema de investigación debido a que se entiende la libertad existente para aplicar un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de la empresa objeto de estudio, que ayude a resolver conflictos y que dirija el cambio generacional de manera correcta.

### **Modelo de Gestión Administrativo**

Al referirse al término de modelo de gestión administrativo, se comprende que es un conjunto de acciones y procedimientos direccionados al alcance de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Un modelo de gestión permite llevar a cabo de manera eficiente la aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir y controlar (De la Rosa Lino, 2014). Es decir que es fundamental en una empresa la aplicación de un modelo de gestión administrativo que dirija un

funcionamiento ordenado a través de la aplicación de estrategias que solucionen problemas de manera efectiva.

Por otro lado Armas (2014) se enfoca en los beneficios que trae la aplicación de un modelo de gestión administrativo asegura que:

Generar un modelo de gestión permite fortalecer la administración, el aprovechamiento del talento humano, los recursos económicos y que garantice además la utilización racional y eficiente de los recursos, generando un desarrollo sustentable. Una adecuada implementación del modelo de gestión ayuda a dar respuestas oportunas a las dificultades que se evidencian en las organizaciones, lo que permite alcanzar una administración de calidad, con la participación responsable de todos los actores sociales de una institución o comunidad. (p.14)

Un modelo de gestión administrativo es una base que se aplica en una empresa u organización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que se hayan establecido en la misma. Por otro lado, ayuda a que los procesos se desarrollen de la mejor manera, permite el manejo eficiente de recursos, evita conflictos internos entre los trabajadores y también ayuda al planteamiento de una distribución de normas y actividades para los involucrados en las diferentes actividades que realice la empresa. Este modelo de gestión se relaciona directamente con la conceptualización de administración debido a que son dos elementos necesarios para el manejo de cualquier empresa más aun refiriéndose a las empresas familiares que pueden tener más problemas en el área mencionada.

### **Tipos de Modelos de Gestión Administrativa para Empresas Familiares**

Dentro de los tipos de modelos de gestión administrativa para empresas familiares se encuentran los siguientes:

- a) Modelo de los cinco círculos
- b) Modelo evolutivo tridimensional
- c) Modelo de poder en la empresa familiar
- d) Modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar
- e) Modelo de los tres círculos

### **Metodología**

La investigación es de tipo descriptivo, lo cual permite conocer y analizar la situación actual de la empresa Carvicaucho, detectar los problemas existentes en el área administrativa para determinar causas y soluciones a la problemática presentada.

Se realiza el proyecto bajo la modalidad de investigación de campo, puesto que la información que se consigue proviene directamente de la empresa caso de estudio para tener auténtica validez en los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas y la observación directa.

Se presenta un enfoque cualitativo, porque la investigación tiene el fin de interpretar las opiniones de las diferentes personas involucradas en la empresa y a su vez, analiza la situación actual y las características de la misma.

Para la recolección de información se utiliza la encuesta, ya que facilita la recolección de datos. Se aplican dos cuestionarios, el primer cuestionario estructurado con preguntas abiertas para obtener información en cuanto a la opinión que tienen los trabajadores del área administrativa de la empresa sobre la temática planteada y sus posibles soluciones. El segundo cuestionario se encuentra desarrollado con preguntas tanto cerradas como abiertas y se aplica al personal del área operativa con el fin de comprender la perspectiva que tienen en cuanto al manejo del sector administrativo de la organización.

La población en este proyecto de investigación es el total de trabajadores de la empresa Carvicaucho, que cuenta con treinta personas, seis del área administrativa y 24 del área operativa, a las cuales se aplica los cuestionarios respectivos en las encuestas establecidas para conocer las opiniones que tienen con respecto a la problemática mencionada anteriormente.

### **Análisis de Encuesta a los empleados del área administrativa de la empresa Carvicaucho.**

#### **Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo**

|  |
|--|
| <p><b>Respuestas de las encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa Carvicaucho</b></p> |
|--|

| <b>Respuestas de las encuestas dirigidas al personal administrativo de la empresa<br/>Carvicaucho</b> |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
|   | <b>1. ¿Cree pertinente que la empresa implemente un Modelo de Gestión Administrativo para mejorar sus resultados? Argumente su criterio.</b> | <b>2. ¿Cuáles elementos usted considera que debe comprender un Modelo de Gestión Administrativo?</b> | <b>3. ¿Al momento de diseñar e implementar un Modelo de Gestión Administrativo considera que deben participar los trabajadores de la empresa? Argumente su respuesta.</b> | <b>4. ¿Cree que el Modelo de Gestión que se diseñe debe abarcar todas las áreas funcionales de la organización? Explique por qué.</b> |
| <b>Empleado<br/>1</b>   |  |  |   |   |

**Pregunta 1:** todos los trabajadores del área administrativa consideran necesaria la implementación de un modelo de gestión administrativo dentro de la empresa, pues esto contribuye a: establecer lineamientos que aporten a la especialización de tareas en los diferentes puestos, optimizar procesos, tomar decisiones proactivas y, direccionar las actividades realizadas hacia el alcance de metas propuestas de manera eficiente.

**Pregunta 2:** las respuestas manifestadas varían entre cada uno de los encuestados del área administrativa, se toma en cuenta como primordiales a los siguientes elementos dentro de un modelo de gestión administrativo: estrategias, recursos humanos, sistemas de información, manual de funciones, trabajo en equipo, procesos administrativos y evaluaciones de satisfacción personal. Son variables que se deben tomar en cuenta para la realización de la propuesta de solución al caso de estudio.

**Pregunta 3:** En cuanto al diseño e implementación del modelo de gestión administrativo, existe un 100% de concordancia sobre la participación de los empleados en este proceso puesto que son un pilar fundamental en el funcionamiento de la empresa y son ellos quienes conocen la problemática más repetitiva, aportando a su vez ideas que ayuden a solucionar los conflictos del área.

**Pregunta 4:** Todos los empleados del área administrativa se encuentran de acuerdo en abarcar todas las áreas funcionales de la organización dentro del modelo de gestión administrativo porque esto trae un beneficio en el funcionamiento general de la empresa y ayuda a evitar falencias que se dan en las diferentes áreas, debido a que la organización debe sacarse adelante en conjunto con el fin de consolidar la continuidad del negocio.

**Pregunta 5:** el personal administrativo no tiene los conocimientos suficientes para diseñar e implementar un modelo de gestión administrativo puesto que la mayoría de los individuos poseen tan solo conocimientos contables, es evidente entonces que no se encuentran en la capacidad de desarrollar el modelo mencionado. Hecha la observación anterior, es importante explicar que se tiene una gran consideración al aporte de ideas y recomendaciones que pueden dar los empleados del área administrativa para el desarrollo del modelo.

**Pregunta 6:** se considera totalmente necesaria la presencia de un asesor externo en el desarrollo e implementación de un modelo de gestión administrativo en la empresa debido a la imparcialidad que presentaría y la experiencia que puede aportar. Sin embargo, un punto fundamental mencionado en todos los criterios es, el aporte de ideas que deben ser tomadas en cuenta puesto que los empleados del área administrativa conocen los problemas que más se presentan y tan solo de esta manera se puede llegar a un consenso general de las decisiones que se debe tomar para el desarrollo del modelo mencionado.

**Pregunta 7:** las seis personas que laboran en el área administrativa consideran pertinente el desarrollo y aplicación de un plan de sucesión, debido a que el mayor anhelo es el crecimiento de la empresa. Considerando sumamente importante que las personas que se hagan cargo de los diferentes puestos, se encuentren calificadas y preparadas para cumplir con las respectivas funciones. Es sustancial mencionar que los involucrados del área ya se

encuentran cumpliendo su ciclo de trabajo y por este motivo el plan de sucesión es una prioridad en la organización.

**Pregunta 8:** una vez analizadas las respuestas del personal administrativo, se entiende la importancia y necesidad que tiene la empresa en implementar un protocolo familiar que ayude a solucionar los constantes problemas que suceden entre los miembros de la familia que forman parte del área mencionada, puesto que la relación familiar está teniendo una gran influencia en el ámbito laboral ocasionando conflictos interpersonales que no permiten a la organización seguir adelante para alcanzar las metas propuestas.

### **Propuesta**

#### **Modelo de los tres círculos**

En los siguientes epígrafes se aplica el modelo de los tres círculos: familia, propiedad y negocio; como se observa en la Figura 5.6 acoplándose a las características y necesidades de la empresa caso de estudio.

**Figura 5.1 Modelo de los tres círculos adaptado para Carvicaucho**

| Familia   | Propiedad   | Negocio  |
|---|---|--|
| <p><b>•Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mantener la armonía familiar.</li> <li>•Desarrollar el ámbito personal de sus miembros.</li> </ul> <p><b>•Actividades Críticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición del protocolo familiar.</li> <li>•Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares.</li> <li>•Gestión de los conflictos familiares.</li> </ul> <p><b>•Órganos de Gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Foro familiar.</li> <li>•Consejo familiar.</li> </ul> | <p><b>•Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mantener la armonía accionarial.</li> <li>•Gestionar el patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.</li> </ul> <p><b>•Actividades Críticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Selección de los miembros del consejo de administración.</li> <li>•Gestión de los conflictos entre accionistas.</li> <li>•Selección del sucesor.</li> </ul> <p><b>•Órganos de Gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asamblea de accionistas</li> <li>•Consejo de administración.</li> </ul> | <p><b>•Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar el clima organizativo.</li> <li>•Generar el continuo desarrollo organizativo.</li> </ul> <p><b>•Actividades Críticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseño de la estructura organizativa.</li> <li>•Gestión del cambio e innovación.</li> <li>•Establecimiento de la política de recursos humanos.</li> <li>•Propuesta de manejo empresarial con visión de familia.</li> </ul> <p><b>•Órganos de Gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Comité de dirección.</li> <li>•Otros comités funcionales.</li> </ul> |

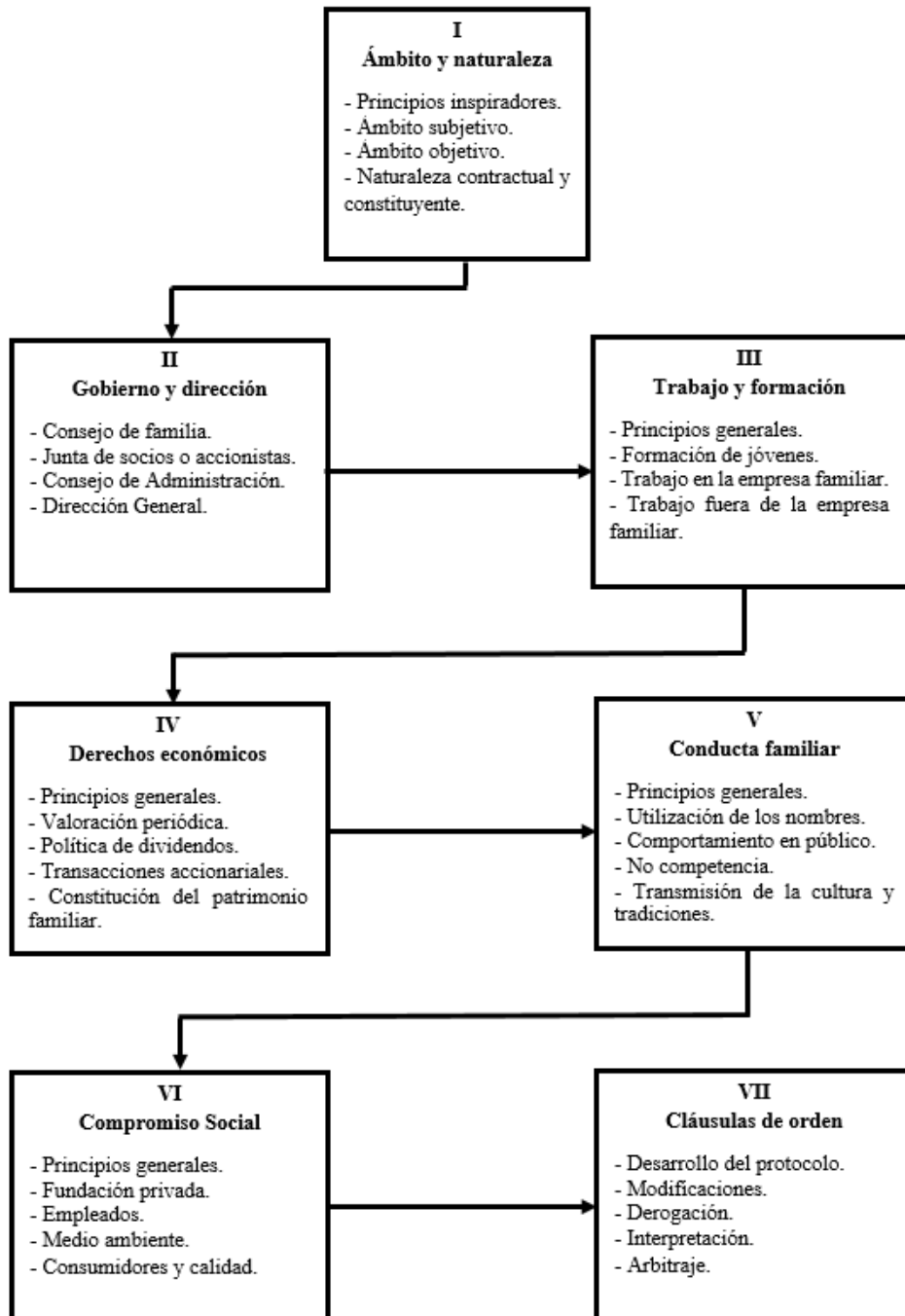
**Fuente: Goyzueta, (2013)**

**a) Definición del protocolo familiar**

El protocolo familiar es un documento que se realiza en una organización con el propósito de mejorar la gestión interna y establecer un proceso que sea de beneficio para el desenvolvimiento dentro de la empresa. El documento mencionado se prevé realizar con la ayuda de un asesor externo, quien debe proveer todos los estamentos legales, a pesar de ser de estricto cumplimiento moral. Finalmente la firma de los socios de la empresa debe constar en el documento en conjunto con las firmas de tres testigos que constaten que el proceso se dio con el conocimiento de todos los involucrados. Para establecer el protocolo

familiar, la organización puede guiarse del modelo explicado en la Figura 5.7, que consta de siete capítulos que pueden adaptarse a los aspectos de la empresa.

**Figura 5.2 Formato para el protocolo familiar**



Fuente: González (2012)

## Descripción y análisis de puestos: Operador de maquinaria

|   |   |
|---|---|
| <b>Empresa: Carvicaucho</b>   |   |
| <b>Departamento: Producción / Inyección</b>   |   |
| <b>Puesto: Operador de maquinaria</b>   |   |
| <b>Descripción genérica:</b>  | Realizar las actividades para la producción de suelas en el área de inyección bajo las especificaciones indicadas por la jefa e producción. |
| <b>Descripción del Puesto:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Colocar los moldes en la máquina rotativa o vertical</li><li>• Colocar el gránulo de materia prima en la máquina respectiva</li><li>• Sacar el producto final ya inyectado</li><li>• Mantener limpio su puesto de trabajo</li><li>• Discreción al momento de manejar información tanto de la empresa como de los trabajadores.</li><li>• Preparar informes sobre las actividades que realice.</li><li>• Realizar, a criterio superior, otras tareas relacionadas.</li></ul> |   |
| <b>Análisis del Puesto:</b>   |   |
| <b>Requisitos Intelectuales</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Escolaridad indispensable:</i> Título de segundo nivel.</li><li>• <i>Experiencia:</i> de 2 a 3 años de experiencia en el campo laboral</li><li>• <i>Aptitudes adicionales:</i> responsabilidad, puntualidad, respeto, capacidad de coordinación, fuerza, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, trabajar bajo presión y dedicación a su labor.</li></ul>   |   |
| <b>Jefe Inmediato</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jefa de Producción</li></ul>  |   |
| <b>Condiciones de Trabajo</b>   |   |

- *Ambiente de trabajo:* nave de estructura de hormigón armado con techo metálico, tiene un espacio de 16 mts<sup>2</sup>, con todos los requerimientos de seguridad industrial, iluminación apta, características de higiene normales, mobiliario adecuado para el confort y buen desempeño de los trabajadores.

**Fuente: elaboración propia**

## **Conclusiones**

Una vez realizada la sustentación teórica, luego de haber recabado la información necesaria sobre las empresas familiares y su manejo administrativo, se determina que el modelo de los 3 círculos es el adecuado para aplicar en la empresa caso de estudio debido a que tiene elementos que se pueden implementar en la misma y se adapta a las necesidades que presenta.

La empresa Carvicaucho actualmente carece de una estructura administrativa y ausencia de identidad en los trabajadores por manejarse de manera empírica. Igualmente el manejo de la autoridad por parte de los miembros de la familia no es el adecuado y provoca malestar en toda la organización mientras que los constantes conflictos internos ocasionan que la compañía pierda la oportunidad de continuar en crecimiento dentro del mercado y no logre trascender a las siguientes generaciones.

La aplicabilidad del proyecto depende de la predisposición de las personas al cambio y se rijan a las decisiones que se tomen, al ser la mayoría de orden moral es imprescindible sensibilizar a los miembros de la familia para aumentar su sentido de pertenencia hacia la empresa y lograr la permanencia de ella en el futuro como sustento familiar y de todos los colaboradores.

## **Referencias**

Armas, R. P. (Noviembre de 2014). Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo para MIPYMES Florícolas Comunitarias. Ambato, Ecuador: PUCESA.

Belausteguigoitia, I. (2008). Algunas ideas para prevenir conflictos en Empresas Familiares. México DF, México: USEM.

Carlock, R., & Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar. El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona: DEUSTO.

Cohí, J. (2012). *La gestión de personas en empresas familiares*. Madrid: Diaz de Santos.

De la Rosa Lino, R. A. (2014). Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena. La Libertad, Ecuador: Repositorio UPSE.

Felairán, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *OMNIA Vol. 11*, 2-19.

Fernández, P. (2013). *La Profesionalización de las empresas familiares*. Madrid: LID. L

Fernández, P., & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Bilbao: Fundación BBVA.

González, F. J. (2012). *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Madrid: Pirámide.

Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.

Lipman, F. (2010). *Guía para las empresas familiares. Planificación legal y estrategias de negocio*. Barcelona: Deusto.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (Noviembre de 2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid, España: Secretaría General Técnica.

Pérez, A. I., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3 Ciencias*, 2.