



**Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador**  
Seréis mis testigos

**MANABÍ**

## **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS DE FAMILIA Y EMPRESAS FAMILISTAS. CASO “DISTRIBUIDORA FÁTIMA PIN”

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

### **SUBLÍNEA**

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

**PREVIO AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTORA**

MICHELLE KAROLINA MOLINA ARTEAGA

### **TUTOR**

PHD. HILARIÓN JOSÉ VEGAS MELÉNDEZ

**OCTUBRE 2024**

PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR

# **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

PhD. Hilarión José Vegas Meléndez

**TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

## **CERTIFICA**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

---

Dr. Hilarión José Vegas Meléndez

**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**C.C. 175861773-0**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

---

PhD. Hilarión José Vegas Meléndez

**PRIMER LECTOR**

**C.C. 175861773-0**

---

Mgtr. Vicente Fabricio Álvarez Tituano

**SEGUNDO LECTOR**

**C.C. 060301253-5**

---

Mgtr. David Alejandro Zaldumbide Peralvo

**TERCER LECTOR**

**C.C. 172053685-1**

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Octubre de 2024

---

Michelle Karolina Molina Arteaga

C.C. 131283714-7

Portoviejo, Avenida Reales Tamarindos y Atanacio Santos

[michellemolina.uecn@gmail.com](mailto:michellemolina.uecn@gmail.com)

+593 99 839 6808

## **DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

---

**Michelle Karolina Molina Arteaga**

C.C. 131283714-7

## **DEDICATORIA**

A mi madre, Mariela; el ángel de la guarda que procura mi bienestar, el faro guía que dirige mi camino, maestra y ejemplo de virtudes, mi regalo de Dios, a quien le debo la persona que soy.

A mi padre, Gustavo, bendecido con el milagro de ser salvado de la muerte, el estratega que me ayudó a decidir la carrera que me ayudaría más a cumplir mis metas profesionales.

A mi abuela, Fátima, la epítome de la perseverancia, de quien aprendí que la dedicación te llevará más lejos de lo imaginable y quien me inspiró a seguir el legado del negocio de la familia.

A mi hermano, Emmanuelle, ejemplo de resiliencia y mi eterno cómplice, quien siempre ha sido mi soporte emocional y me ha animado en mis días grises.

A mi futuro esposo, Jeremy, mi complemento y apoyo indispensable, quien me impulsa cada día a ser una mejor versión de mí.

*Michelle Karolina Molina Arteaga*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, especialmente a mi madre por su excepcional crianza, por ser la mejor madre que mi hermano y mi persona podríamos haber deseado.

A mi hermano por su apoyo en todo ámbito de mi vida, sin él mi vida hubiese sido muy apática y vacía.

A mi abuela paterna por sus consejos y su confianza en mi potencial, junto con mi padre me otorgaron una vocación con la cual construir mi plan de vida.

A mi abuelo materno por su amor incondicional hasta el último de sus días.

A mi futuro esposo por ser una parte indispensable de mi vida y apoyarme en este camino.

A la familia Arteaga Tejena, por su cariño incondicional.

A mis mejores amigas, Victoria y Gema por siempre haber estado para mí.

A mis nuevos amigos, David y Keneth, por haber hecho esta etapa universitaria más amena.

A la Distribuidora “Fátima Pin”, con quienes también comparto parentesco, por su valioso aporte en este trabajo y para quienes procuro convertirme en un buen líder a futuro.

Al Dr. Hilarión José Vegas Menéndez, por su aporte en este trabajo de titulación y su comprensión en mis momentos difíciles.

A la Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana, por ser más que una docente para mí y mis compañeros.

A todos ustedes, gracias, por creer en mí cuando ni yo lo hacía.

*Michelle Karolina Molina Arteaga*

## RESUMEN

Las empresas son sistemas productivos que constituyen la base de la economía global. De este total mundial de empresas activas, un gran porcentaje de estas organizaciones pertenecen a una subcategoría llamada “empresas familiares”, definición de la cual no existe unanimidad en la literatura especializada; más, sin embargo, comprendidas superficialmente como entidades fundadas y conformadas por integrantes de un mismo grupo familiar. Estas organizaciones varían tanto en tamaño como en actividad económica y aportan significativamente a sus naciones. Las empresas familiares y de familia, a pesar de contar con una ventaja organizacional dadas sus características, enfrentan varios obstáculos únicos debido a su naturaleza, entre ellos, el familismo; ineficiencia generada por el desempeño de un personal contratado en la empresa por parentesco. La presente investigación se aplicó en una empresa de familia y familista con más de 20 años de experiencia en el mercado, la cual, a pesar de contar con ineficiencias ha logrado no solo construir su sostenibilidad, sino además posicionarse en el sector.

*Palabras clave.* – Empresas familiares, empresas de familia, sostenibilidad empresarial, familismo.

## **ABSTRACT**

Companies are productive systems that constitute the basis of the global economy. From this global total of active companies, a large percentage of these organizations belong to a subcategory called "family businesses," a definition of which there is no unanimity in the specialized literature; however, they are superficially understood as entities founded and formed by members of the same family group. These organizations vary both in size and economic activity and contribute significantly to their nations. Family businesses, despite having an organizational advantage given their characteristics, face several unique obstacles due to their nature, including familism; inefficiency generated by the performance of hired personnel in the company due to kinship. This research was applied to a family-owned and family-run company with over 20 years of experience in the market, which, despite inefficiencies, has managed not only to build its sustainability but also to position itself in the sector.

*Keywords:* Family businesses, family-owned businesses, business sustainability, familism.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	I
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	II
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD .....	III
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTOS .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT.....	VIII
ANTECEDENTES .....	1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
Delimitación Del Problema.....	3
Espacio .....	3
Tiempo .....	4
Preguntas De Investigación.....	4
Pregunta General.....	4
Preguntas Específicas.....	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
MARCO TEÓRICO – MARCO CONCEPTUAL .....	5
Fortalezas .....	6
Debilidades .....	7
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
Enfoque Metodológico.....	13

Diseño De La Investigación .....	13
Documental .....	13
De Campo .....	14
Tipo De La Investigación.....	14
Descriptiva .....	14
Analítica .....	14
Métodos De Investigación .....	15
Deductivo .....	15
Inductivo .....	15
Técnicas De Investigación .....	15
Ficha de investigación bibliográfica .....	15
Entrevista .....	16
Encuesta (Con Escala De Likert).....	18
Instrumentos De Investigación .....	21
Matriz de diagnóstico.....	21
Matriz MEFE .....	21
Matriz MEFI .....	21
Escala de Likert.....	22
RESULTADOS ESPERADOS.....	23
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
Matriz De Diagnóstico .....	26
Matriz MEFE .....	29
Matriz MEFI .....	32
Filosofía Empresarial .....	39
Factores Críticos de Éxito .....	39
Mercado focalizado en el Producto o Servicio .....	40
Categoría Central .....	41

Gráficos De Respuestas .....	42
DISCUSIÓN .....	51
CONCLUSIONES .....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Instrumentos por aplicar al personal de la empresa objeto de estudio	
.....	22
Tabla 2: Ficha Metodológica de la Investigación	
.....	24
Tabla 3: Matriz de diagnóstico bibliográfico sobre las empresas de familia y empresas familistas	
.....	26
Tabla 4: Matriz de evaluación de factores externos de la Distribuidora “Fátima Pin”	
.....	29
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores internos de la Distribuidora “Fátima Pin”	
.....	32
Tabla 6: Matriz de categorización de las entrevistas realizadas a los altos mandos de la Distribuidora “Fátima Pin”	
.....	35
Tabla 7: Resultados de las encuestas realizadas en la Distribuidora “Fátima Pin”	
.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de equilibrio entre empresa y familia	7
Figura 2: Modelo de los 2 círculos	8
Figura 3: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 1 de la encuesta aplicada	43
Figura 4: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 2 de la encuesta aplicada	44
Figura 5: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 3 de la encuesta aplicada	45
Figura 6: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 4 de la encuesta aplicada	46
Figura 7: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 5 de la encuesta aplicada	47
Figura 8: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 6 de la encuesta aplicada	48
Figura 9: Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 7 de la encuesta aplicada	49

# ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS DE FAMILIA Y EMPRESAS FAMILISTAS. CASO “DISTRIBUIDORA FÁTIMA PIN”

## ANTECEDENTES

Las empresas conformadas por los miembros de una misma familia son y siempre han sido dentro del mundo organizacional las más numerosas y de las más longevas tanto a nivel mundial como en territorio nacional, constituyendo, según datos de la *International Family Enterprise Research Academy*, (IFERA por sus siglas en inglés) más de 2/3 de las organizaciones existentes, representando más del 80% del total mundial existente (IFERA, 2023).

Su presencia e impacto en la actualidad es innegable y muy destacable, ya que según datos del *Global Family Business Index* (GBFI por sus siglas en inglés), centro dedicado a recolectar datos de las 500 empresas familiares más grandes del mundo, estos negocios juntos producen \$8.02 trillones en ganancias y generan 24.5 millones de empleos alrededor del mundo. Su magnitud puede ser tal que a día de hoy se posicionan en los rankings internacionales como algunas de las compañías más grandes y más valiosas a nivel global, como es el caso de la corporación multinacional *Walmart* (*EY and University of St.Gallen Global Family Business Index*, s. f.).

En el contexto ecuatoriano se estima que las empresas de estructura familiar representan el 90.5% del total registrado en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), en este porcentaje se contemplan las 65.9% del conjunto de grandes empresas en el país, 88% de medianas y más de 90% de pequeñas y microempresas. Todas estas aportan aproximadamente el 51% del Producto Interno Bruto del país y generan 1.6 millones de empleos (Camino Mogro, S. & Bermudez Barrezueta, N., 2021, pp 48).

Recientemente a través de la literatura se ha creado una distinción importante, ya que las empresas de estructura familiar empezaron a desarrollar ciertas características diferenciadoras a lo largo de su existencia, lo que las distingue de “empresas de familia”. La definición y cualidades de las empresas familiares responde al siguiente enunciado:

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su

gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. (Goyzueía Rivera, 2013, pp 89)

En el caso de las empresas de familia la primera cualidad no se cumple, la propiedad familiar no se encuentra dividida a pesar de que el gerente propietario le otorgue facultades de decisión a sus parientes, legalmente este consta como el único dueño y accionista.

Otro detalle imprescindible en estas organizaciones es el deseo de prevalencia en el mercado a través de las generaciones, concepto que desembocó en el concepto de sostenibilidad. Esta implica la proyección de un desarrollo y crecimiento en el largo plazo, debido a conceptos como la responsabilidad social empresarial (RSE) la sostenibilidad ha tomado un enfoque más directo a la atención de intereses sociales, económicos y ambientales para generar una ventaja competitiva y posicionamiento.

Esta estrategia empresarial sería idónea si no existiese un factor que frena el desarrollo y amenaza la sostenibilidad de las empresas de tipo familiar, el familismo. Las empresas de corte familista son aquellas en las que la plantilla de colaboradores está conformada por uno o más familiares de un alto mando en la organización, independientemente de su carencia de aptitudes y conocimientos para asumir las responsabilidades asignadas a su cargo en la empresa, debido a su consanguinidad con el directivo en cuestión.

Una organización “familista” es la que contrata parientes improductivos, generalmente para dar trabajo a miembros de la familia, sin considerar que al no ser aptos para el puesto van a afectar negativamente a la empresa. Lo correcto es que se ponga a prueba las capacidades, las actitudes y valores de los familiares, que deseen ocupar un cargo en la empresa. (Gaona-Tamez et al., 2020)

Este “criterio” de contratación resulta peligroso para los negocios debido a que, por su naturaleza estática, de corte tradicional y que prioriza la familia por encima del éxito de la empresa genera voluntariamente una debilidad, les resta oportunidades a profesionales debidamente preparados para obtener empleo y dificulta a los directivos promover la eficiencia, eficacia y productividad en la organización.

En la presente investigación se analizará el caso de una empresa de familia particular que ha logrado mantenerse a flote y crecer a pesar de llevar a costas el peso del familismo en toda la organización, contrastando las características que le han permitido sobreponerse a la ineficiencia y no sólo generar sostenibilidad, sino también promover el crecimiento y desarrollo organizacional.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas a lo largo de la historia han sido un tema de interés, ya que con la finalidad de mejorar todas las áreas que la componen para promover su sostenibilidad en el tiempo han estudiado y desarrollado un sinnúmero de teorías, modelos de gestión, técnicas y herramientas que les permita evolucionar y crecer. Muchos de estos planteamientos en materia de administración se enfocan en deshacerse de una u otra forma de elementos que reduzcan la productividad, incrementen los costos, desaprovechen los recursos y sean incompatibles con los objetivos empresariales.

En la presente investigación los términos “organización” y “empresa” se emplearán de manera indistinta, como sinónimos y de mismo significado, para lo cual se aplicará para las empresas familiares y de familia.

Sin embargo, todo este conocimiento no puede ser aplicado adecuadamente si existe barreras en la alta dirección que les impida incorporar estos modelos, caso muy recurrente en las empresas familistas. Las empresas familistas son aquellas en que el recurso humano se encuentra integrado por familiares ineficaces, los cuales son contratados simplemente con la finalidad de darle un empleo digno a parientes de los altos mandos de la organización. Un recurso humano que no se encuentre debidamente capacitado para llevar a cabo sus tareas en el negocio lo condena a una mala ejecución de la actividad económica de la empresa, pero debido al lazo familiar no se toma en cuenta la posibilidad de prescindir de los servicios de insuficiente calidad brindada por ellos.

Sus malas prácticas implican efectos negativos a las empresas, no obstante, a pesar de ello existen casos de organizaciones que son capaces de mantenerse en el mercado con tal carga a costas, gracias al liderazgo del nivel gerencial, más una explicación a profundidad de su estrategia para conseguir tal proeza continúa siendo una duda para muchos.

### **Delimitación Del Problema**

#### ***Espacio***

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador. La empresa objeto de estudio se encuentra en esta localización.

## ***Tiempo***

La investigación se llevará a cabo en el período comprendido entre abril del año 2023 y marzo del año 2024.

## **Preguntas De Investigación**

### ***Pregunta General***

- 1) ¿Cuáles son los factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa de familia y familista “Distribuidora Fátima Pin”?

### ***Preguntas Específicas***

- 1) ¿Cuáles son las principales características de las empresas de familia y las empresas familistas?
- 2) ¿Cuáles son los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar?
- 3) ¿Cuál es el nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

**O.G.)** Analizar los factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa de familia y familista “Distribuidora Fátima Pin”

### **Objetivos Específicos**

**O.E. 1)** Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas

**O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar

**O.E. 3)** Medir el nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”

## MARCO TEÓRICO – MARCO CONCEPTUAL

Para determinar que es una empresa de familia primero debemos desarrollar un poco las definiciones que la conforman, empezando por la familia.

La familia es la primera estructura de convivencia y agrupación social, consiste en un conjunto de descendientes y ascendientes relacionados entre sí por lazos de consanguinidad y/o legales, siendo la unidad familiar más simple denominada como “nuclear” (conformada por padres e hijos) y la más compleja como “extensa” (compuesta por abuelos, tíos, primos, etc.).

Las empresas familiares son caracterizadas por varios autores de manera ambigua, a través de los años se han hecho esfuerzos para recopilar los varios conceptos y llegar a un consenso unánime, sin éxito. Los investigadores suelen puntualizar características específicas que adjudican el carácter de familiar a una empresa, difiriendo en las cualidades, no obstante, con base en lo expuesto por Cabanilla Guerra (2021):

Resulta evidente que en la literatura se encuentran múltiples definiciones de empresa familiar, cuyos criterios o dimensiones consideradas pueden resumirse en las siguientes: el control del capital por la familia, el papel de la familia en la gestión, el estrecho vínculo entre la familia y la compañía. Propiedad, gestión e implicación de la familia, junto a la posibilidad de sucesión familiar. (p. 33)

Entre el extenso grupo de autores que han intentado puntualizar la definición de empresa familia, Radu & Lagueste (2014) (como se citó en Cabanilla Guerra, 2021) desarrollaron una lista con las respuestas mejor puntuadas de su estudio, las cuales indican las características de una organización que puede considerarse familiar, detalladas a continuación:

- Una empresa cuyo control del gobierno está en la familia,
- Una empresa donde la familia tiene la participación mayoritaria en la propiedad,
- Una empresa donde la familia propietaria tiene como objetivo mantener la propiedad),
- Una empresa cuyo capital está controlado por varias generaciones (al menos dos) por miembros de la familia fundadora,
- Una empresa en la que los miembros de una misma familia tienen intereses comunes,
- Una empresa desarrollada por una familia,
- Una empresa dirigida por los descendientes del fundador,

- Una empresa cuya gestión está asegurada por varias generaciones (al menos dos) por miembros de la familia fundadora,
- La voluntad de transferir el negocio y los conocimientos de generación en generación,
- Una empresa donde la gestión está asegurada por los miembros de la familia,
- Una empresa creada por los mismos miembros de la familia.

Estos resultados provienen de un estudio cualitativo desarrollado a través del método Delphi y la escala de Likert aplicando 2 preguntas abiertas, con más de 70 expertos en la materia de nacionalidad francesa.

Por lo general, la empresa familiar es analizada con distintos modelos, siendo los más relevantes el modelo del bote y el modelo de los 3 círculos, los cuales destacan sus características principales: Fuerte interrelación entre la empresa y la familia, conformando en su mayoría esta última el cuerpo de la organización, la intención de heredar la empresa a las futuras generaciones y la división de la propiedad en acciones entre la junta directiva (la cual también está conformada por familiares).

Las empresas familiares y de familia presentan la siguiente serie de características positivas y negativas:

### **Fortalezas**

- Alto nivel de compromiso y lealtad para con la organización. – Esto debido al sentimiento de pertenencia, gratitud, confianza, respeto y relaciones de afecto construidas en el seno familiar.
- Conocimiento. – La mayoría de las organizaciones posee un código de conocimiento intrínseco para resolver las necesidades del negocio, los cuales se heredan de generación en generación. Además, las fugas de información son menos posibles a diferencia de sus contrapartes no familiares.
- Vocación. – Las generaciones menores han tenido conciencia del negocio de las generaciones mayores desde temprana edad, por lo que se han familiarizado con él desde la infancia, han aprendido de la empresa y crean un vínculo en el proceso, desarrollando la vocación necesaria para administrarlo a futuro.
- Toma de decisiones ágil. – Al haber bajos niveles de formalidad y burocracia en la mayoría de los escenarios, la toma de decisiones importantes se da de forma rápida y eficaz.

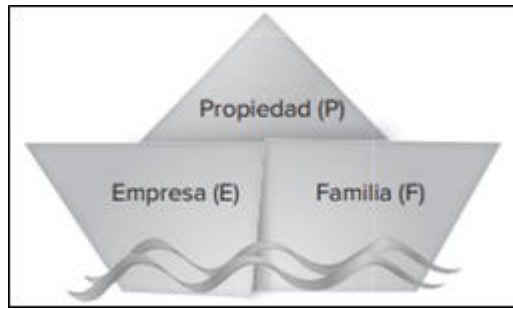
- Visión y proyección a largo plazo. – Una de las características de estas organizaciones es el deseo de que su descendencia continúe el legado del negocio, por lo que tienen una planificación más rigurosa en cuanto al futuro.
- Resistencia a la adversidad. – Al contar con bajos niveles de rotación y compromiso por parte de los colaboradores, estos permanecerán en sus puestos de trabajo atravesando dificultades que un miembro particular de una empresa no estaría dispuesto a tolerar.

## **Debilidades**

- Familismo (nepotismo). – Preferencia en la asignación de empleos en favor de parientes de altos mandos. La desventaja principal de este tipo de organizaciones, ya que la condenan a restarle valor voluntariamente al incluir a familiares poco eficientes, no capacitados y desinteresados. Este concepto se desarrolló al punto de que las empresas que padecen de esta característica son catalogadas como “empresas familistas”. Éstas serán profundizadas más adelante en la investigación.
- Resistencia al cambio. – Debido a la influencia de una gerencia estática, con una posibilidad de permanencia en el puesto directivo mucho mayor que su contraparte no familiar, suelen tener una menor capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Creación de “feudos”. – Los jefes departamentales pueden desarrollar un sistema feudal sobre sus áreas funcionales, impidiendo la intervención de algún colaborador externo a su departamento.
- Manipulación. – La influencia de la familia en el sistema empresarial puede ser utilizada negativamente, perjudicando el desenvolvimiento del equipo de trabajo. Por ejemplo, pueden darse situaciones de coacción usando el estatus familiar como justificativo.
- Paternalismo y comportamiento autocrático. – Considerando el punto anterior, al no separar los roles familiares y laborales se pueden suscitar eventos en los que el gerente o director asume el rol de “padre”, haciendo cumplir su voluntad en la organización al ser una figura de autoridad.

## **Figura 1**

*Modelo de equilibrio entre empresa y familia*

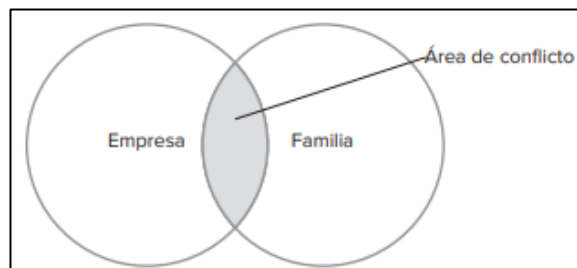


**Fuente:** Belausteguigoitia, Imanol (2022). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.

El modelo del barco ayuda a visualizar la disyuntiva existente en los gerentes de las empresas; el enfrentar equilibradamente las “olas” que representarían los desafíos del entorno, de forma que no hunda la proa (que representa a la familia) si se prioriza a la organización por encima del bienestar de los miembros de la familia, ni a la popa (que representa a la familia) en caso de anteponer los caprichos del grupo familiar por sobre las necesidades de la empresa. Esta analogía ayuda a comprender la necesidad de destinar los recursos inteligentemente con la finalidad de salvaguardar a ambos grupos, ya que el atender de más a uno de los dos componentes puede generar una “inclinación del barco” y posterior hundimiento.

## Figura 2

*Modelo de los 2 círculos*



**Fuente:** Belausteguigoitia, Imanol (2022). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.

Este segundo modelo, basado en el modelo de los 3 círculos diseñado por Tagiuri & Davis (1982) muestra un diagrama de Venn con los elementos primarios de las empresas familiares y de familia (empresa siendo el componente número 1 y familia el número 2),

presentando el traslape de ambos componentes como “área de conflicto”, reflejando la problemática latente por la interacción de ambos campos al no separar lo laboral de lo personal.

Existen varios modelos que ayudan a entender la dinámica de la empresa familiar. El de los dos círculos, expone el área de conflicto, en la interacción empresa – familia. Permite comprender la necesidad de clarificar los límites entre la empresa y la familia. (Belausteguigoitia, 2022, p. 13)

Cabe destacar que el modelo original incorpora la propiedad como tercer elemento que genera intersección de los círculos, no obstante, en el caso de las empresas de familia las categorías relacionadas con la propiedad serían todas ocupadas por el gerente propietario y/o “padre fundador”, motivo por el cual fue desarrollado el modelo simplificado.

La última característica de las empresas familiares es la que marca la distinción entre estas y las empresas de familia y la cual se puntualizó en la figura anterior. La definición específica de las empresas de familia se suscita para confusiones y ambigüedades, debido a que hasta hace algunos años en la literatura no se hacía la debida distinción de esta categoría respecto a las empresas familiares y empleaban los términos de forma indistinta, relacionando sus conceptos debido a su “origen común”.

El concepto de “empresa de familia” nace del de empresa familiar, ya que comparten en su gran mayoría características a excepción de la repartición de la propiedad, en estas el gerente es el propietario absoluto de la propiedad de la empresa, y todos los demás familiares involucrados en la misma son sus subordinados. A pesar de que el gerente le otorgue potestad a sus sucesores o parientes en particular para la toma de decisiones la empresa sigue siendo de familia si no hay una repartición legal de la propiedad y las acciones del negocio.

En las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares, debido a ese solapamiento entre familia y empresa, donde el sistema familiar, se rige por las emociones y prevalecen la protección, así como la lealtad; mientras que el empresarial, está basado en la racionalidad y rigen tanto el rendimiento como los resultados. (Acosta de Maváres et al., 2019)

La dinámica familiar interpersonal, aunada con las necesidades estratégicas, la dirección de la empresa; además, la sucesión, la remuneración, las decisiones con respecto a quién ingresa en la empresa o quién controla la propiedad, así como muchas otras decisiones, son fuente común de conflicto en muchas familias, por tanto, manejarlo exitosamente se convierte en una invaluable pericia. (Acosta de Maváres et al., 2019)

Otro término referente a la familia en las organizaciones (sean estas catalogadas como familiares o de familia) es el familismo. Este tipo de empresas pueden ser etiquetadas como familistas si la influencia de los parientes en el desempeño de la empresa es negativa.

Las “empresas familistas”, son organizaciones que antepone las necesidades de la familia por encima de las de la empresa, generando con ello una intrusión negativa. (Belausteguigoitia, 2022, p. 10). Este fenómeno consiste en la incorporación de parientes carentes de las habilidades y los conocimientos necesarios para cumplir con las tareas vinculadas a su puesto en la organización, lo que genera falencias en el desempeño del área donde se encuentra en susodicho familiar.

El entorno latinoamericano está compuesto por países en vías de desarrollo, en los cuales uno de los pilares económicos y generador de empleos son las empresas familiares; al haber predominancia de familias muy numerosas, con lazos muy estrechos y con una cultura de solidaridad muy arraigada en la sociedad surge este “deber moral” para con los parientes y la necesidad de atender sus demandas, lo cual desemboca en su incorporación en el cuerpo laboral de la empresa de algún pariente. De La Cerda & Núñez (1993) (como fue citado en Belausteguigoitia, 2022) afirman lo siguiente:

El concepto de familismo, al cual definen como la extensión de la familia en la actividad empresarial, esto es, que se rige por valores y estructuras familiares en la empresa y el cual es característico de las organizaciones no profesionales. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. En ellas, la influencia de la familia sobre la empresa es negativa y se manifiesta de formas muy variadas, en las que la organización se ve obligada a satisfacer una serie de demandas de la familia, algunas claramente contrarias al beneficio de la compañía. (p. 52-53)

Esto genera un conflicto para el empresario, ya que su buena voluntad perjudica a la empresa reduciendo su eficiencia y productividad, inclusive poniendo en riesgo la sostenibilidad de la organización en casos puntuales, además de que resta las posibilidades a individuos realmente capacitados para obtener un trabajo acorde a sus aptitudes. El familismo atenta contra la sostenibilidad empresarial al debilitar a la organización desde dentro y mermar su productividad, por lo que resulta indispensable emplear estrategias que mitiguen estas afectaciones y fortalezcan a la empresa, asegurando su sostenibilidad.

La sostenibilidad empresarial en los últimos años se ha relacionado fuertemente con la responsabilidad social empresarial (RSE) y el aporte de las organizaciones al mejoramiento

social, económico y ambiental del entorno en que se desenvuelven. La sostenibilidad empresarial en su faceta más pura y carente de influencia trata acerca de la eficiente gestión de recursos que permita mantener en el tiempo la actividad económica de las organizaciones. Esta sostenibilidad puede ser impulsada por diferentes factores que fortalezcan a la organización y les produzca una ventaja competitiva, una de ellas pudiendo ser la cultura organizacional, variable interna que influye en el comportamiento de toda la empresa y permite aplicar estrategias encaminadas al mejoramiento continuo y la adaptación en colaboración con todo el personal, lo que facilita el proceso.

Incidir en la transformación de la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad, pues no solo se trata de implementar técnicas y estrategias, sino tiene que ver con un estilo y forma de hacer todo en la organización. La sostenibilidad está embebida en la cultura de todos los miembros de la organización. Es una nueva forma de vida, con una visión diferente y prioridades que van más allá de lo puramente económico. (Reyes Hernández, 2021)

La capacidad de adaptación también es un factor relevante para la sostenibilidad de la organización, ya que gracias a esta la empresa estará en la capacidad de dar respuesta a los cambios del entorno y mantener su ventaja competitiva.

Particularmente las empresas familiares han sido organizaciones que tardan un poco más que sus competidores (no familiares) en responder a los cambios que se dan en el mercado y el entorno en general, esto muchas veces debido a la manera muy tradicional de llevar a cabo el negocio tal como lo empezó el padre o madre fundador(a) en su momento, sin embargo esa tradicionalidad que muchas veces puede ser considerada como una ventaja competitiva no exonera a la empresa de que sus clientes le demanden lo mismo que pueden encontrar en el mercado. (Pajuelo, 2014, como se citó en Pérez Espinoza et al., 2018)

“Para que una empresa familiar encamine sus actividades al desarrollo sostenible es preciso que en su norte estratégico tenga presente a la innovación y la evolución, dejando de lado las practicas convencionales y el miedo a realizar cosas nuevas” (Pérez Espinoza et al., 2018).

Varios autores han aportado con trabajos investigativos los factores que han asegurado la continuidad de los negocios familiares y de familia a través del tiempo, sobre todo en la transición a las nuevas generaciones, período decisivo, ya que se estima que tan solo una de cada tres supera la sucesión a la segunda generación, y de ese grupo a su vez una de cada 3 llega a la tercera generación.

Dana, Kosmas & Bi (2015) (como se citó en Cabanilla Guerra, 2021) a través de un estudio determinaron los siguientes siete factores claves de éxito en las organizaciones de naturaleza familiar:

- Compromiso y planificación para el futuro como empresa familiar
- Gobernanza del negocio y de la familia
- Comunicación y gestión de conflictos
- Profesionalización del negocio y utilización de recursos no familiares
- Tutoría y desarrollo (educativo y profesional) de los miembros de la familia y definición de roles y responsabilidades
- Planificación de la sucesión
- Actividades filantrópicas y caritativas para la construcción social de la buena imagen corporativa (p. 82).

Se destacan estos aportes ya que puntualizan los elementos fundamentales que impulsaban la sostenibilidad empresarial en el largo plazo, les permitía a las organizaciones mantener una continuidad multigeneracional y perpetuar tanto su existencia como su éxito.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## **Enfoque Metodológico**

El presente proyecto tendrá un enfoque mixto, debido a que se emplearán técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para recopilar información de las temáticas a tratar en el estudio y datos numéricos para evaluar la incidencia de los factores tratados en la investigación.

Con base en lo expuesto por Ortega (2023): “Al realizar una investigación mixta, tanto de datos cuantitativos y cualitativos, el investigador gana amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración, a la vez que compensa las debilidades inherentes del uso de cada enfoque por separado”. (p. 1)

## **Diseño De La Investigación**

El diseño de la investigación será mixto, ya que presentará características de ambos por la naturaleza del estudio a realizarse, el cual requiere tanto de indagar información en textos académicos como obtenerla de primera mano, por medio de la observación e instrumentos de consulta.

## ***Documental***

“Este tipo de investigación también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información” (Reyes-Ruiz & Carmona Alvarado, 2020).

“Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas” (Barraza, 2018, como se citó en Reyes-Ruiz & Carmona Alvarado, 2020).

La investigación documental se utilizará para recabar toda la información acerca de las empresas de familia, empresa de corte familistas y los factores que promueven la sostenibilidad en el sector de la comercialización de artículos para el hogar, con la finalidad de obtener datos precisos y concisos acerca de estas temáticas, y así poder definir las y describirlas con exactitud en la investigación.

## ***De Campo***

La investigación de campo se define como aquellas aplicadas directamente a los individuos en el lugar donde se desarrolla el suceso a estudiar.

“Su propósito es recoger datos de fuentes de primera mano, a través de una observación estructurada y la ejecución de diversos instrumentos previamente diseñados: encuestas, entrevistas, estudios de caso, prácticas de campo, etcétera. Estas herramientas no se trabajan de manera aislada, sino que suelen combinarse con las documentales”. (Guzmán, 2019, p. 6)

La investigación de campo se utilizará para adquirir datos relevantes a través de la observación científica de la empresa objeto de estudio y de la aplicación de instrumentos de investigación a su equipo laboral.

## **Tipo De La Investigación**

### ***Descriptiva***

“La investigación descriptiva tiene como objetivo describir características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. (Guevara Alban et al., 2020, p. 166)

La investigación descriptiva se utilizará para caracterizar las empresas de familia y empresas familistas y explicar los factores que promueven la sostenibilidad en el sector de la comercialización de artículos para el hogar, con la finalidad de analizar estas variables.

### ***Analítica***

“El método analítico es un método de investigación que se desprende del método científico y es utilizado en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos”. (Orellana Nirian, 2020, p. 1)

La investigación analítica se utilizará para estudiar a profundidad los factores que promueven la sostenibilidad en el sector de la comercialización de artículos para el hogar y el impacto del familismo en la sostenibilidad empresarial de la “Distribuidora Fátima Pin”, con el objetivo de descomponer las variables en diferentes factores, examinarlos a profundidad e interrelacionarlos.

## **Métodos De Investigación**

### ***Deductivo***

“El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas” “Mediante este método, se va de lo general (como leyes o principios) a lo particular (la realidad de un caso concreto)”. (Westreicher, 2020, p. 4)

El método deductivo se utilizará para generar conclusiones con base en la información recabada, descrita y analizada en la investigación acerca de los tipos de empresa, factores de sostenibilidad en el sector e impacto del familismo en la sostenibilidad de la empresa objeto de estudio.

### ***Inductivo***

“Este método plantea una lógica inversa al método deductivo. Esto significa partir de elementos particulares de una temática para llegar a formular premisas que se conviertan en leyes generales del mismo”. (Ivaldi, 2023, p. 2)

El método inductivo se utilizará para plantear razonamientos en base a conceptos y afirmaciones ya propuestas acerca de factores de sostenibilidad en el sector e impacto del familismo en la sostenibilidad de la empresa objeto de estudio.

## **Técnicas De Investigación**

### ***Ficha de investigación bibliográfica***

La definición de esta técnica de investigación es la siguiente:

Una ficha bibliográfica es un listado de datos que hace referencia a las fuentes de información utilizadas en un libro, un artículo o una revista, entre otros materiales de lectura. Asimismo, esta lista presenta un resumen de las ideas principales extraídas de una fuente de información. (Gallay, 2023, p. 3)

La ficha de investigación bibliográfica se utilizará para enlistar la información más relevante acerca de las definiciones y características de las empresas de familia y empresas

familistas, además de los factores que promueven la sostenibilidad en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

### ***Entrevista***

“Se trata en cierto modo de una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objeto definido” (Sierra Caballero, 2019, p. 304).

“La entrevista proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar” (Sierra Caballero, 2019, p. 301).

La entrevista, tanto su variante estructurada como semi – estructurada serán utilizadas para obtener información de la gerente propietaria y los mandos de nivel medio de la empresa objeto de estudio acerca de la empresa, con la finalidad de, a través de estos datos, alcanzar los objetivos planteados.

## ENTREVISTA A LOS ALTOS MANDOS DE LA DISTRIBUIDORA “FATIMA PIN”

### *Objetivos Específicos de la Investigación*

**O.E. 1)** Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas

**O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar

**O.E. 3)** Medir el nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”

### **Datos del Entrevistado**

Entrevistado 1 / Entrevistado 2 / Entrevistado 3	
Cargo en la Empresa	
Años de servicio en la Empresa	
Profesión (Grado de escolaridad)	

### **Preguntas**

1. ¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de las empresas de familia? ¿Podría definir las brevemente?
2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de las empresas familistas? ¿Podría definir las brevemente?
3. ¿Cuáles considera usted son las características principales que debe tener una empresa para mantenerse en el sector de la comercialización de artículos para el hogar? ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que debe tener una empresa para destacar en este sector?
4. Desde su experiencia, indique cuáles son los efectos adversos del familismo en las empresas.
5. Desde su perspectiva, ¿Cuáles han sido los principales problemas en la empresa donde usted trabaja a causa del familismo? ¿Podría enumerar algunos?

### ***Encuesta (Con Escala De Likert)***

“Las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008, como se citó en Matas, 2018, p. 39).

Este modelo de encuesta será empleado para obtener información de los asistentes de ventas de la empresa objeto de estudio acerca de la organización, con la finalidad de, a través de estos datos alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

### **Variables**

- Empresas de familia
- Empresas familistas
- Sostenibilidad empresarial
- Comercialización de artículos para el hogar

### **Dimensiones**

#### *Variable 1*

- Propiedad familiar
- Sucesión
- Gestión administrativa
- Cultura organizacional
- Comunicación
- Relaciones laborales

#### *Variable 2*

- Control familiar
- Valores y cultura familiar
- Profesionalización
- Liderazgo
- Eficiencia

#### *Variable 3*

- Gerencia propietaria

- Toma de decisiones
- Rentabilidad
- Compromiso con *stakeholders*
- Cadena de suministro
- Ética empresarial

*Variable 4*

- Posicionamiento de marca
- Precio
- Calidad de los productos
- Variedad del catálogo
- Innovación en el catálogo
- Gestión de inventarios y logística
- Experiencia del cliente

## ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA “FATIMA PIN”

### *Objetivos Específicos de la Investigación*

**O.E. 1)** Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas.

**O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

**O.E. 3)** Medir el nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”.

### **Datos del Encuestado**

Colaborador 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10	
Cargo en la Empresa	
Años de servicio en la Empresa	
Profesión (Grado de escolaridad)	

### **Preguntas**

Marque con una X la casilla de acuerdo con su opinión y conocimiento.

Enunciados	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Tengo claro el concepto de empresa de familia.					
2. Tengo claro el concepto de empresa familista.					
3. Conozco las características que necesita una empresa para mantenerse en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.					
4. Conozco los factores de éxito que hacen que una empresa destaque en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.					
5. Tengo claras las consecuencias negativas del familismo en las empresas.					
6. Se evidencia la influencia del familismo en la toma de decisiones en la empresa en que trabajo.					
7. Se evidencia la influencia del familismo en el proceso de ventas en la empresa en que trabajo.					

## **Instrumentos De Investigación**

### ***Matriz de diagnóstico***

La matriz de diagnóstico es una herramienta de análisis y organización de la información, se emplean para evaluar situaciones, identificar inconvenientes y generar un análisis de la situación a través de la categorización y comparación de elementos y variables en función de criterios preestablecidos.

La matriz de diagnóstico se utilizará para determinar organizar sistemáticamente los datos, realizar comparaciones y generar conclusiones acerca de las empresas de familia y empresas familista y los factores de sostenibilidad empresarial en el sector de la empresa objeto de estudio obtenidos de la investigación bibliográfica y las entrevistas.

### ***Matriz MEFE***

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta de análisis y direccionamiento estratégico, “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (David, 2017, p. 80)

La matriz MEFE se utilizará para evaluar el impacto de cada factor que promueve la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

### ***Matriz MEFI***

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta de análisis y direccionamiento estratégico. Con base en el texto “Conceptos de Administración Estratégica” (2017):

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2017, p. 122)

La matriz MEFE se utilizará para evaluar el impacto de cada factor que promueve la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar; y para cuantificar la incidencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de la organización objeto de estudio.

### ***Escala de Likert***

Las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008, como se citó en Matas, 2018). La escala de Likert se empleará para medir el nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de la Distribuidora “Fátima Pin”.

**Población.** En estadística la población corresponde al universo total de elementos estudiables. La población en la empresa objeto de estudio se compone de los trece (13) individuos que laboran tiempo completo en la organización, entre los que se distinguen la gerente general, los mandos de nivel medio y los colaboradores.

**Muestra.** En estadística la muestra corresponde a un fragmento medible de la población. La muestra en la empresa objeto de estudio será la misma que la población debido a que es una cantidad manejable para el investigador.

**Tipo de muestreo (por conveniencia).** Este tipo de muestreo es una técnica no probabilística y no aleatoria.

Este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra. (Hernández & Carpio, 2019, p. 79)

**Tabla 1**

*Instrumentos por aplicar al personal de la empresa objeto de estudio*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Gerente Propietaria	1	Entrevista
Gerente Ejecutiva	1	
Supervisor	1	
Asistentes de Ventas	10	Encuesta (Tipo escala de Likert)
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Por medio de la presente investigación se espera caracterizar las empresas de familia y empresas familistas, determinar y medir los factores que promueven la sostenibilidad en el sector de la comercialización de artículos para el hogar y obtener resultados que demuestren la relación del familismo con la sostenibilidad de la Distribuidora “Fátima Pin”, las áreas más afectadas por esta situación y las que menos influencia han recibido.

Los resultados esperados alineados con cada objetivo planteado en la investigación:

**O.E. 1)** Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas

**R.E. 1)** Caracterización de las empresas de familia y empresas familistas

**O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar

**R.E. 2)** Planteamiento de los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar

**O.E. 3)** Medir nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”

**R.E. 3)** Medición del nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”

**Tabla 2**

*Ficha Metodológica de la Investigación*

<i>TEMA</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN / ENFOQUE</i>	<i>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</i>
Análisis de los factores de la sostenibilidad en empresas de familia y empresas familistas. Caso “Distribuidora Fátima Pin”	Analizar los factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa de familia y familista “Distribuidora Fátima Pin”.	Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas.	Descriptiva	Cualitativa	Ficha de investigación bibliográfica	Matriz de diagnóstico
			Documental			
		Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.	Descriptiva	Cualitativa	Ficha de investigación bibliográfica	Matriz de categorización
			Análítica	Cuantitativa	Entrevista estructurada	Matriz MEFE

	Medir el nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”.	Analítica	Cuantitativa	Entrevista semi – estructurada	Matriz MEFI
				Encuesta (con escala de Likert)	Encuesta (con escala de Likert)

Fuente: Elaboración propia (2023)

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Matriz De Diagnóstico

**Tabla 3**

*Matriz de diagnóstico bibliográfico sobre las empresas de familia y empresas familistas*

TÍTULO	DATOS BIBLIOGRÁFICOS	IDEAS PRINCIPALES	RESUMEN
<i>Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.</i>	Belausteguigoitia, Imanol. (2017). <i>Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.</i> McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V, 4ta edición.	La empresa familiar está conformada por 3 pilares profundamente conectados: La empresa, la familia y la propiedad, los cuales deben balancearse para tener una empresa estable.	<p>3 principales características de las empresas familiares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrecha relación entre los conceptos de empresa y familia, siendo esta última el componente fundamental de la organización</li> <li>▪ La intención de heredar el negocio y el legado de este a las futuras generaciones para que lo continúen</li> <li>▪ La fragmentación de la propiedad en acciones (repartidas entre los miembros de la familia)</li> <li>▪ Modelo del barco para ejemplificar la necesidad de equilibrar las necesidades de la empresa y la familia</li> </ul>

<p><i>Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad</i></p>	<p>Goyzueta Rivera, S. I. (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.</p>	<p>La empresa familiar es una organización con una expectativa de sucesión, que requiere una dinámica enfocada en dividir lo laboral y familiar, explotar el potencial de sus ventajas y minimizar sus debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La familia es un conjunto social enlazados por consanguinidad, los cuales comparten un proyecto de vida.</li> <li>▪ Una empresa familiar es aquella dirigida y perteneciente a la misma familia, extrapolando la cultura familiar a la organización.</li> <li>▪ Se debe preparar debidamente al sucesor, la familia y al negocio para el proceso de traspaso de propiedad, y así evitar el ciclo de crisis en el negocio.</li> </ul>
<p><i>La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica.</i></p>	<p>Belausteguigoitia, Imanol. (s.f.). <i>La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica.</i></p>	<p>Las empresas familiares cuentan con fortalezas, debilidades y ciertas particularidades dada su naturaleza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las fortalezas son: Compromiso y lealtad para con la organización, conocimiento, vocación, toma de decisiones ágil, proyección a largo plazo, etc.</li> <li>▪ Las debilidades son: Familismo, resistencia al cambio, manipulación, autocracia, etc.</li> <li>▪ Se sobrecapitalizan y adquieren pocas deudas</li> <li>▪ Bajos niveles de burocracia y uso de la intuición</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La toma de decisiones no es totalmente racional</li> </ul>
<p><i>Pyme de familia, una mirada al futuro</i> (1.<sup>a</sup> ed.).</p>	<p>Hamburger Fernández, A. A., Navarrete Jiménez, C., Berdugo Coter, E., &amp; Gámez Gutiérrez, J. A. (2012). <i>Pyme de familia, una mirada al futuro</i> (1.<sup>a</sup> ed.). Marcela Carrillo Cano. <a href="http://zeus.lasalle.edu.co/docs/cayc/iii-pyme-de-familia-una-mirada-al-futuro.pdf#page=29">http://zeus.lasalle.edu.co/docs/cayc/iii-pyme-de-familia-una-mirada-al-futuro.pdf#page=29</a></p>	<p>El familismo en las organizaciones las condena al fracaso, ya que prioriza a familiares no calificados por sobre la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una empresa familista es aquella en la que la influencia de la familia es perjudicial en el desempeño del negocio</li> <li>▪ Limita a la organización en recursos y la empuja a crear planes ajustados al personal no adecuado laborando en la empresa</li> <li>▪ Acaba con las probabilidades de la empresa de mantenerse en el mercado</li> <li>▪ Esta situación nace a raíz de la incompetencia e incapacidad de los familiares, por lo general de la familia propietaria, de obtener empleo en empresas externas y la “obligación moral” en el contexto latinoamericano de brindar apoyo a la familia por medio de trabajo al pariente desempleado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2024)

## Matriz MEFE

**Tabla 4**

*Matriz de evaluación de factores externos de la Distribuidora “Fátima Pin”*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<i>Oportunidades</i>			
1. E-commerce como estrategia de incremento de ventas.	0.15	2	0.30
2. El Tratado de Libre Comercio en proceso de aprobación crea el escenario para incursionar en la importación.	0.10	2	0.20
3. Reducción del riesgo país influye en la reactivación económica.	0.07	3	0.21
4. Obtención de distribución provincial con empresas reconocidas en el sector genera un monopolio de productos para nosotros.	0.05	4	0.20
5. Mayores controles fronterizos, lo que reducirá el contrabando de productos.	0.05	3	0.15
6. Reformas laborales fueron aprobadas por la Asamblea Nacional.	0.03	2	0.06
7. Poder de negociación con los proveedores mejora las condiciones de compra – venta para con ellos.	0.03	4	0.12
8. Incremento del salario básico unificado del \$450 a \$460 mensuales genera mayores ingresos a la población.	0.02	1	0.02
<i>Amenazas</i>			

9. Reformas tributarias incrementarán el IVA del 12% hasta el 15%, incrementando costos y gastos varios de la población.	0.15	2	0.30
10. Cambios inesperados en los costos de importación modifican el precio final del producto.	0.10	3	0.30
11. Condiciones climáticas adversas pueden afectar a la producción de materias primas o el traslado de mercadería al establecimiento.	0.07	1	0.07
12. Gran presencia de competidores en el sector ubicados en las cercanías.	0.05	4	0.20
13. Restricciones horarias por parte del GAD para el recibimiento de camiones de carga.	0.05	3	0.15
14. Competencia desleal de precios de venta al público por parte de pequeñas empresas, reduciendo la cantidad de clientes para nuestra organización.	0.03	3	0.09
15. Cambios en la demanda de productos del consumidor, produciendo sobre stock u oferta limitada para satisfacerla.	0.03	2	0.06
16. Restricciones legales para la expansión de la infraestructura del negocio.	0.02	3	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Análisis. – La empresa no supera la calificación promedio de  $\frac{2.50}{4.00}$ , obteniendo un puntaje de  $\frac{2.49}{4.00}$ , lo que evidencia que los esfuerzos de la organización para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno se acercan a lo necesario para tener éxito, más sin embargo se requieren diseñar e implementar estrategias que impulsen a la organización desarrollar una adaptación más acorde al entorno. Se destacan factores como la baja inmersión en el comercio electrónico, canal de ventas poco aprovechado, pero de creciente relevancia en los últimos años; desenfoco que puede atribuirse a factores como la resistencia al cambio. Se contrasta este resultado con aquellos obtenidos en la matriz MEFI, ya que esta última revela un aprovechamiento más adecuado de las fortalezas de la organización y conciencia de sus debilidades en un plano general.

## Matriz MEFI

**Tabla 5**

*Matriz de evaluación de factores internos de la Distribuidora “Fátima Pin”*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<i><b>Fortalezas</b></i>			
1. Liderazgo en precios en el sector.	0.15	4	0.60
2. Amplio catálogo de productos.	0.10	4	0.40
3. Buena administración financiera.	0.07	4	0.28
4. Buena relación con los proveedores.	0.05	4	0.20
5. Reconocimiento de marca por parte del segmento de mercado.	0.05	4	0.20
6. Buen servicio al cliente a criterio de los consumidores.	0.03	3	0.09
7. Lealtad de la clientela.	0.03	3	0.09
8. Ubicación estratégica del local comercial.	0.02	4	0.08
<i><b>Debilidades</b></i>			
9. El inventario digital desactualizado genera desconocimiento de las existencias y pérdidas de ventas al no contar con el producto necesario.	0.15	1	0.15
10. Baja inmersión en el e-commerce	0.10	2	0.20

11. Falta de especialización de los colaboradores, lo que ocasiona retrasos en el proceso de comercialización.	0.07	2	0.14
12. Tiempos de espera considerables en el proceso de compra – venta.	0.05	1	0.05
13. La mala gestión de averías provoca pérdidas negras a la empresa.	0.05	1	0.05
14. Mala publicidad por parte de clientes insatisfechos afecta negativamente la reputación de la organización.	0.03	1	0.03
15. La distribución inapropiada de la mercadería en bodega retrasa el despacho al cliente	0.03	2	0.06
16. Distribución inapropiada de la mercadería en exhibición, la cual obstaculiza el paso de los clientes y afecta su experiencia.	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.66</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Análisis. – La empresa supera la calificación promedio de  $\frac{2.50}{4.00}$ , obteniendo un puntaje de  $\frac{2.66}{4.00}$ , lo que evidencia que los esfuerzos de la organización para explotar las fortalezas de la organización y compensar sus debilidades en un plano general son los esperables para tener éxito. Se recomienda aplicar medidas correctivas en los aspectos deficientes de la organización con la finalidad de mejorar su desempeño. Se contrasta este resultado con aquellos obtenidos en la matriz MEFE, ya que esta última revela unos ligeros inconvenientes para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno.

**Tabla 6**

*Matriz de categorización de las entrevistas realizadas a los altos mandos de la Distribuidora “Fátima Pin”*

DISCURSO	CÓDIGO	SUBCATEGORÍA	FAMILIA	CATEGORÍA CENTRAL
<p><b>Entrevistado 1</b></p> <p>P1. – Son empresas en las que los dueños y los trabajadores son familiares.</p> <p>P2. – Son empresas en las que se les da trabajo a familiares para apoyarlos porque tienen necesidad, pero no saben cómo hacer bien las cosas en el negocio y necesitan que los estén ayudando.</p> <p>P3. – Para estar en el mercado hay que tener buenos precios, tener capital, un inventario surtido. Para ser un negocio importante hay que tener buenos precios, productos buenos, de muchas marcas para todos los gustos, hay que ser puntual en los pagos con los proveedores porque ellos nos surten el local, tener capital, manejar bien las cuentas porque un negocio necesita saber lo que gana, lo que gasta y mover bien el dinero para que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dueños y trabajadores</li> <li>▪ Familiares</li> <li>▪ Necesidad</li> <li>▪ Ayuda</li> <li>▪ Buenos precios</li> <li>▪ Capital</li> <li>▪ Puntualidad en los pagos</li> <li>▪ Un negocio necesita saber lo que gana</li> <li>▪ Los clientes vuelvan</li> <li>▪ Mala propaganda al local (Publicidad negativa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Diversidad</li> <li>▪ Fidelidad</li> <li>▪ Transparencia</li> <li>▪ Responsabilidad financiera</li> </ul>	<p>Filosofía Empresarial</p>	<p>Empresas de Familia: Una nueva concepción desde la visión de empresa familista</p>

<p>funcione bien todo, dar buena atención para que los clientes vuelvan.</p> <p>P4. – Necesitan explicaciones constantes o a veces que los reten, se demoran mucho al hacer sus tareas, a veces se equivocan y por eso pueden crear problemas, los clientes se pueden quejar de que el empleado no sabe y le hacen mala propaganda al local.</p> <p>P5. – A algunos muchachos hay que repetirles las órdenes siempre o hay que hablarles para que se apuren, unos no saben facturar y los clientes tienen que esperar a que los que sí saben lleguen o se desocupen para que les hagan su factura, a veces unos llegan tarde a abrir el almacén o de su hora de almuerzo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos</li> <li>▪ Gastos</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul>			
<p><b>Entrevistado 2</b></p> <p>P1. – Como su nombre lo indica son empresas que están vinculadas con la familia.</p> <p>P2. – Es una empresa en la que se contratan personas de la familia para darles apoyo ya que como no tienen estudios ni preparación no les es fácil conseguir trabajo.</p> <p>P3. – Para mantenerse debe llevar un control de la contabilidad exhaustivo y estar al día con los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas vinculadas con la familia</li> <li>▪ Apoyo</li> <li>▪ Carencia de estudios o preparación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades personales</li> <li>▪ Habilidades duras</li> <li>▪ Talento humano desde la visión del negocio</li> </ul>	<p>Factores Claves de Éxito</p>	

<p>Para destacar en el sector se deben tener precios competitivos y gran variedad de productos.</p> <p>P4. – En una empresa de familia es más complicado llevar las reglas por los compromisos familiares que existen.</p> <p>P5. – En ocasiones es difícil llamar la atención o multar a un trabajador por preocupación a herir susceptibilidades, también premiar el buen desempeño de un colaborador en particular puede desmotivar al resto del equipo porque lo confunden con “favoritismo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de contabilidad exhaustivo</li> <li>▪ Al día con los proveedores</li> <li>▪ Precios competitivos</li> <li>▪ Correcciones</li> <li>▪ Incentivos</li> </ul>			
<p><b>Entrevistado 3</b></p> <p>P1. – Una empresa de familia, como lo dice su nombre, es una en la que los dueños de la empresa y los trabajadores son familia.</p> <p>P2. – Son empresas en las que se contratan a familiares para darles trabajo por ayudarles, pero no tienen el suficiente conocimiento y a veces no hacen bien las cosas.</p> <p>P3. – Para mantenerse en el medio se necesita una buena ubicación, buenos precios, buena atención al cliente. Para ser de los mejores hay que tener precios económicos y competitivos, un buen servicio al cliente, o cosas como el autoservicio ayudan a resaltar también.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dueños</li> <li>▪ Trabajadores</li> <li>▪ Familia</li> <li>▪ Dar trabajo para ayudar</li> <li>▪ No tienen el suficiente conocimiento</li> <li>▪ No hacen bien las cosas</li> <li>▪ Buenos precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entorno favorable</li> <li>▪ Organización proactiva</li> </ul>	<p>Mercado focalizado en el Producto o Servicio</p>	

<p>P4. – Problemas de conducta generales, incumplimiento de reglas, carga desigual de tareas y actividades.</p> <p>P5. – A veces no acatan órdenes y no se preocupan mucho por lo que son familiares de la dueña, a veces no justifican los días que faltan, si alguna cosa no la hacen bien o rápido alguien más tiene que ayudarles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena atención al cliente</li> <li>▪ Autoservicio</li> </ul>			
--	---	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

## ***Filosofía Empresarial***

La filosofía empresarial consiste en todos los elementos que representan la esencia y naturaleza de la organización. Es decir, el conjunto de componentes que construyen sus principios, manifestándose en su toma de decisiones ya que son un referente, y en su forma de relacionarse tanto con el entorno organizacional como con el entorno externo. La filosofía se refleja en piezas fundamentales como la misión, visión, valores organizacionales, cultura organizacional, ambiente organizacional, entre otros.

Dentro de la empresa objeto de estudio – Distribuidora “Fátima Pin” – la filosofía empresarial se ha desarrollado a través de los años principalmente en elementos como los valores, la cultura, el ambiente y las relaciones con los *stakeholders*, componentes intangibles y de gran relevancia para la empresa. Este desarrollo temporal se ha cimentado en el respeto, la cordialidad, la amabilidad, la confianza, la perseverancia y el trabajo constante, indispensables para generar un sistema de costumbres basado en la empatía, un ambiente ameno para los colaboradores y prácticas no solo éticas, sino también cercanas para con los grupos de interés.

## ***Factores Críticos de Éxito***

Los factores críticos de éxito se definen como aquellas cualidades destacables o factores diferenciadores que posee una empresa, capaces no solo de impulsar a la organización a alcanzar sus objetivos, sino además de generarle una ventaja competitiva por sobre las demás.

Dentro de la empresa objeto de estudio – Distribuidora “Fátima Pin” – los factores críticos de éxito contruidos a través de los años se centran en el liderazgo en precio, la variedad de productos y el reconocimiento de marca principalmente.

**Tabla 7**

*Matriz enfocada en los factores críticos de éxito*

<b>Factores Críticos de Éxito</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Precios competitivos y atractivos para la clientela</li></ul> <p>La empresa es reconocida en la ciudad y en la provincia por tener precios muy</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atención al cliente más cercana y familiar para con el cliente</li></ul> <p>Los bajos niveles de formalidad de la empresa en su cotidianidad favorecen a</p>

<p>asequibles, ideales para todos los presupuestos.</p>	<p>un servicio al cliente menos frío, más cordial, cálido y amable, el cual agrada a los clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amplia gama de líneas de productos, marcas y precios</li> </ul> <p>Contar con un extenso catálogo hace atractivo al negocio para varios segmentos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo temporal de personal especializado en ventas de marcas específicas por parte de las respectivas empresas</li> </ul> <p>Como parte de la relación laboral con los proveedores, envían al establecimiento mercaderistas especializadas en el abastecimiento de perchas atractivas para la clientela, además de asistir en el proceso de ventas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de marca</li> </ul> <p>Al ser una empresa relativamente longeva, con 25 años aproximadamente en su establecimiento matriz es conocida en la ciudad y en la provincia, por lo que ya tiene una imagen y un nombre forjado, el cual atrae a los consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputación de solidez financiera</li> </ul> <p>A lo largo de los años la empresa ha crecido sostenidamente en el tiempo, gracias a la visión y buena gestión financiera de la gerencia propietaria. Esta cualidad le ha ganado una reputación intachable con sus grupos de interés (proveedores y entidades bancarias en este caso), las cuales le han otorgado una confianza y flexibilidad que beneficia a la hora de realizar pagos cuando se ha requerido.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

### ***Mercado focalizado en el Producto o Servicio***

Un mercado focalizado en un producto o servicio se trata de un segmento particular identificado del mercado total, el cual se encuentra enfocado con la finalidad de ofertarles un bien o servicio particular ya que este segmento presenta las características necesarias para ser un potencial cliente.

Dentro de la empresa objeto de estudio – Distribuidora “Fátima Pin” – el mercado focalizado empezó siendo los comerciantes minoristas, para posteriormente incluir a los mayoristas por el ritmo de crecimiento y expansión de la empresa. Finalmente, a este mercado se integraron consumidores como las amas de casa, organizadores de eventos, propietarios de negocios, todos llamados por la necesidad de insumos para satisfacer sus requerimientos.

### ***Categoría Central***

Empresas de Familia: Una nueva concepción desde la visión de empresa familista

Una empresa de familia definida desde la perspectiva de una empresa familista se trata de una organización cuyo cuerpo gerencial y plantilla operativa se encuentre constituida por miembros de una misma familia. Sin embargo, esta empresa (Distribuidora “Fátima Pin”) se caracteriza por tener colaboradores que carecen de estudios y/o experiencia que justifiquen su contratación, generando pocos motivos para su integración al negocio y volviendo este acto en algo más personal y altruista, formando una “familia empresarial” no calificada pero comprometida con la organización.

## Gráficos De Respuestas

**Tabla 7**

*Resultados de las encuestas realizadas en la Distribuidora “Fátima Pin”*

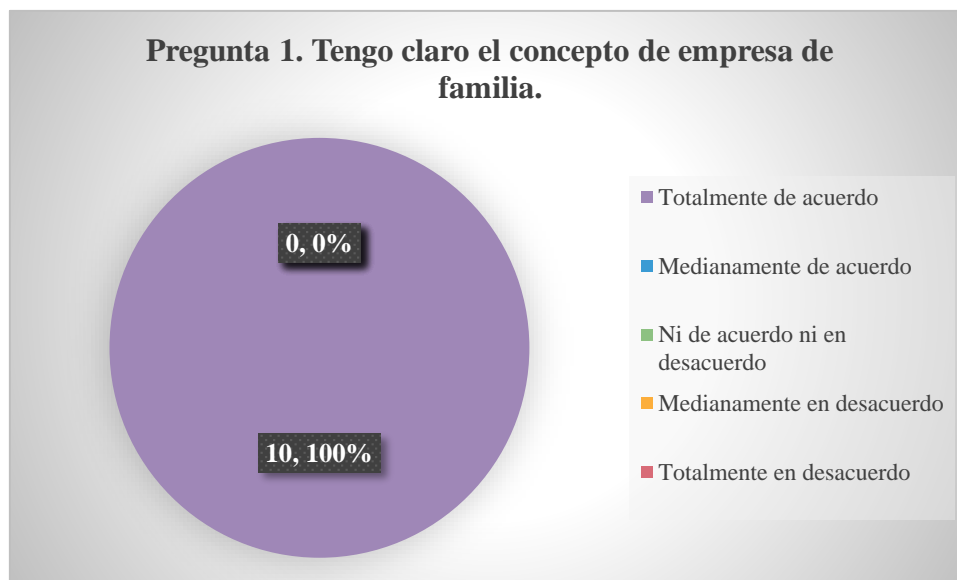
Pregunta	OPCIONES DE RESPUESTA					TOTAL
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
1. -	10	0	0	0	0	<b>10</b>
2. -	3	3	0	3	1	<b>10</b>
3. -	8	2	0	0	0	<b>10</b>
4. -	8	2	0	0	0	<b>10</b>
5. -	5	3	0	2	0	<b>10</b>
6. -	5	3	0	2	0	<b>10</b>
7. -	3	1	1	4	1	<b>10</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

1. Tengo claro el concepto de empresa de familia.

### Figura 3

*Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 1 de la encuesta aplicada*



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

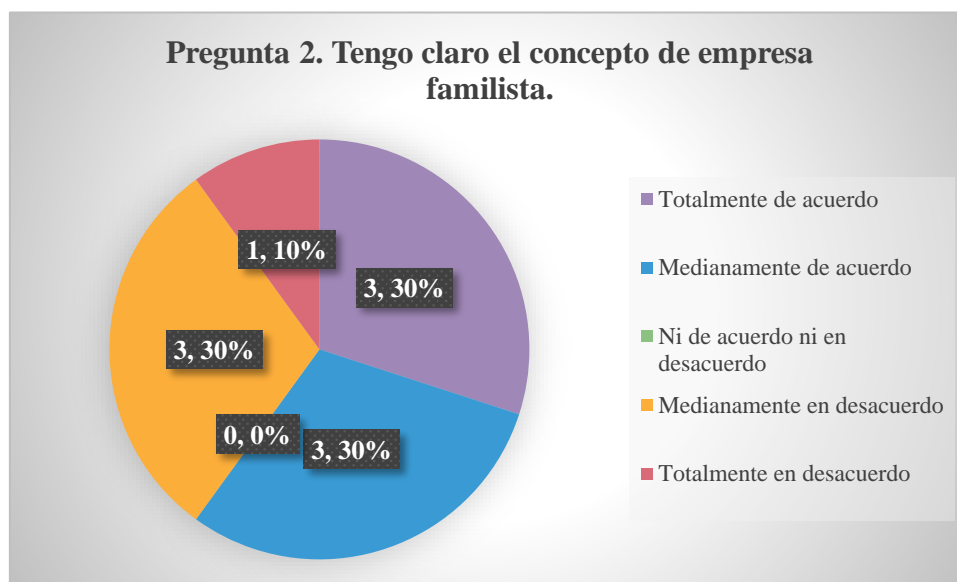
Análisis. – Se puede observar una unanimidad (100%) en cuanto a las respuestas de la población encuestada, por lo que se infiere un entendimiento del concepto de “empresa de familia” y sus principales características. En este resultado se destaca un acompañamiento de la investigadora para corroborar que la respuesta coincida con su opinión y conocimiento.

Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 1 de la investigación: **O.E. 1) Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas.**

2. Tengo claro el concepto de empresa familista.

#### Figura 4

Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 2 de la encuesta aplicada.



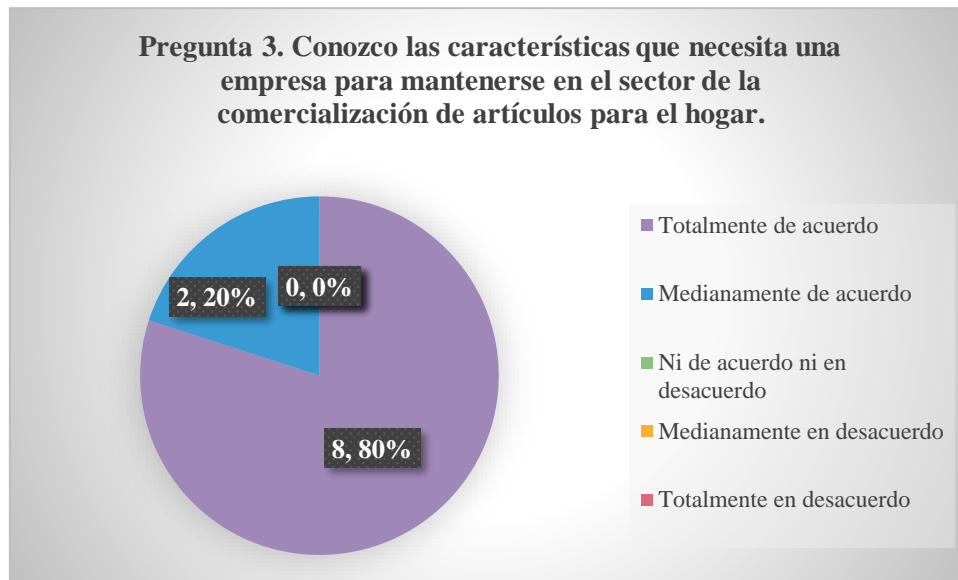
**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Análisis. – Se puede evidenciar una cierta discrepancia en el dominio del concepto de “empresa familista”. 3 de las 5 opciones de respuesta (siendo estas “totalmente de acuerdo”, “medianamente de acuerdo” y “medianamente en desacuerdo”) comparten el 30% de las respuestas de la población encuestada. No obstante, de estas opciones de respuesta con porcentaje equitativo las 2 primeras opciones son respuestas afirmativas, mientras que la restante es negativa. Visto desde la perspectiva de respuestas afirmativas (60%, suma total de las opciones “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo”) en comparación a respuestas negativas (40%, suma total de las opciones “medianamente en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) se intuye una cierta comprensión del concepto, más no completa. Estos resultados evidencian cierto desconocimiento de la definición de “empresa familista”, el cual se puede deber a falta de capacitación institucional respecto a este tipo de empresas. Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 1 de la investigación: **O.E. 1)** Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas.

3. Conozco las características que necesita una empresa para mantenerse en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

**Figura 5**

*Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 3 de la encuesta aplicada*



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

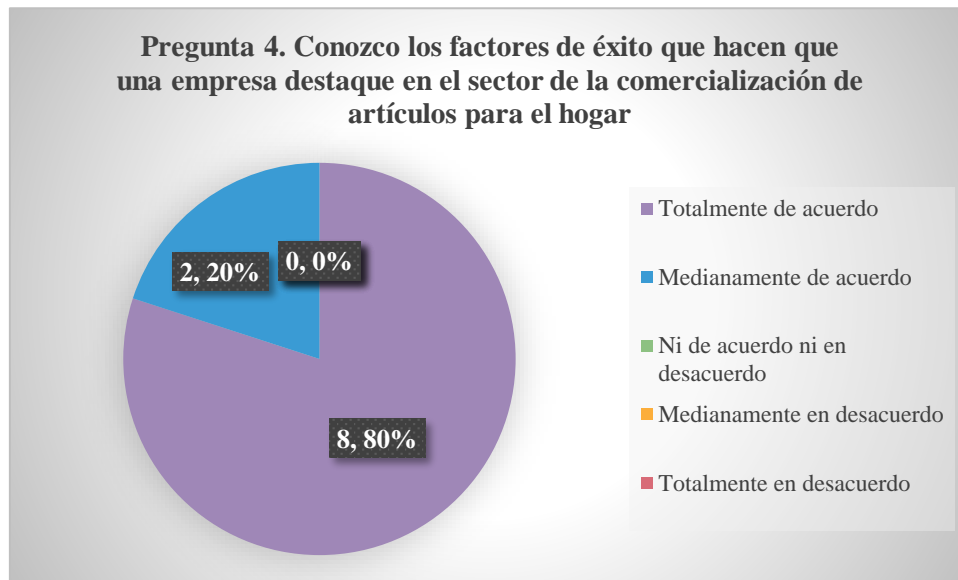
Análisis. – Se puede observar que el 80% de la población encuestada, el cual representa una gran mayoría del personal de asistencia de ventas, está totalmente de acuerdo con la afirmación; la cual lleva a inferir que conocen los requisitos para que una empresa comercial pueda permanecer operando en el sector. El 20% restante que se encuentra medianamente de acuerdo con la afirmación refleja un entendimiento parcial de los requisitos para que una empresa comercial pueda permanecer en el sector, el cual puede deberse a factores como la falta de capacitación, la desinformación y poca comprensión del personal encuestado respecto al giro del negocio.

Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 2 de la investigación: **O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

4. Conozco los factores de éxito que hacen que una empresa destaque en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

### Figura 6

*Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 4 de la encuesta aplicada.*



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

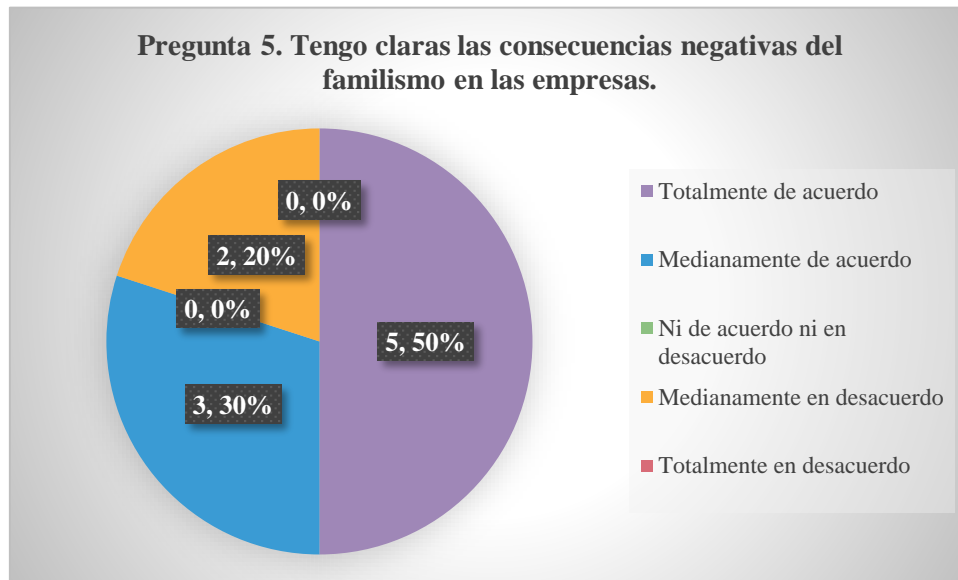
Análisis. - Se puede observar que el 80% de la población encuestada, el cual representa una gran mayoría del personal de asistencia de ventas está totalmente de acuerdo con la afirmación, cual demuestra que conocen las cualidades que necesita una empresa comercial para ser destacada en el sector. El 20% restante que se encuentra medianamente de acuerdo con la afirmación, refleja un entendimiento parcial de las cualidades que necesita una empresa comercial para ser destacada en el sector. Esto puede deberse a factores como la falta de capacitación, la desinformación y poca comprensión del personal encuestado respecto a las posibilidades de éxito del negocio.

Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 2 de la investigación: **O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar.

5. Tengo claras las consecuencias negativas del familismo en las empresas.

### Figura 7

Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 5 de la encuesta aplicada.



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

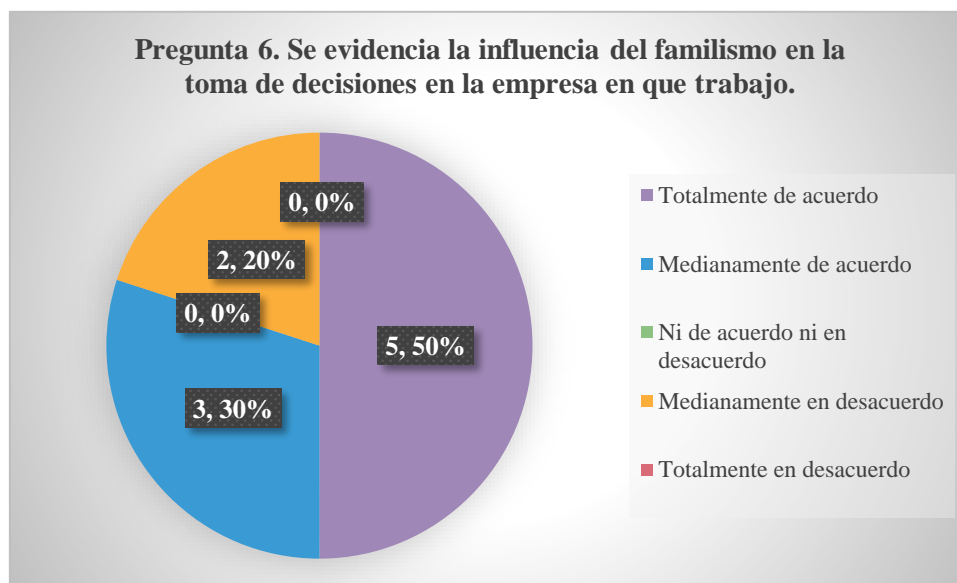
Análisis. - Se puede evidenciar que la mitad de la población encuestada (50%) manifiesta en el instrumento comprender totalmente los perjuicios que acarrea el familismo a una empresa, mientras que un 30% lo comprende medianamente, dejando en tercer lugar un destacable 20% en desacuerdo con el enunciado. Desde una perspectiva de respuestas positivas (80%, suma total de las opciones “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo”) en comparación con negativas (20%) se puede intuir que el personal de la empresa objeto de estudio es consciente parcialmente de la influencia negativa del familismo. No obstante, al reflejar estos resultados un 50% (suma total de las opciones “medianamente de acuerdo” y “medianamente en desacuerdo”) de población encuestada difiriendo de la afirmación, se evidencia un cierto grado de desconocimiento de los efectos desfavorables del familismo; el cual puede ser producto de un poco o mínima comprensión del concepto, reflejado en las respuestas de la pregunta 2 del instrumento.

Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 3 de la investigación: **O.E. 3) Medir nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”.**

6. Se evidencia la influencia del familismo en la toma de decisiones en la empresa en que trabajo.

### Figura 8

*Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 6 de la encuesta aplicada.*



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Análisis. - Se puede evidenciar, al igual que en la pregunta anterior, una distribución porcentual idéntica respecto a las opciones de respuesta. La mitad de la población encuestada (50%) manifiesta en el instrumento que la toma de decisiones se ve completamente afectada por el familismo, mientras que un 30% afirma que sucede parcialmente; por último, un destacable 20% opina que no existe tal afectación. Desde una perspectiva de respuestas positivas (80%, suma total de las opciones “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo”) en comparación con negativas (20%) se puede afirmar que el personal de la empresa objeto de estudio es consciente de la influencia negativa del familismo en la toma de decisiones, pudiendo ser ocasionada por factores como la falta de empatía a la hora de generar un dictamen y comunicación deficiente de estos. No obstante, al reflejar estos resultados un 50% (suma total de las opciones “medianamente de acuerdo” y “medianamente en desacuerdo”) de población encuestada difiriendo del enunciado, se evidencia un cierto grado de duda respecto a la influencia del familismo en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio; el cual puede

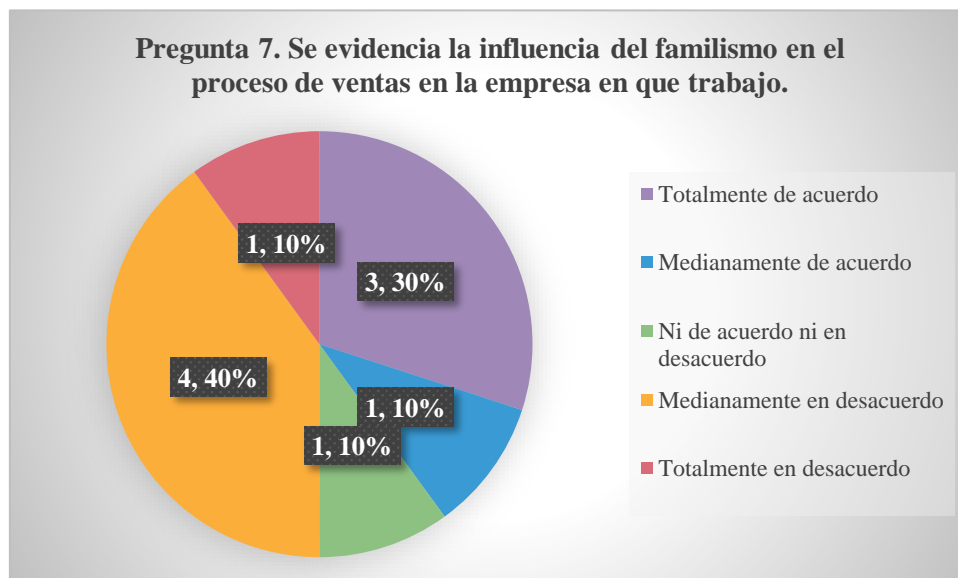
ser producto de una comprensión vacía de los conceptos relacionados con el familismo que impide tener un criterio de distinción, desconocimiento evidenciado en las respuestas de la pregunta 2 del instrumento.

Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 3 de la investigación: **O.E. 3)** Medir nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”.

7. Se evidencia la influencia del familismo en el proceso de ventas en la empresa en que trabajo.

### Figura 9

*Representación gráfica de las respuestas a la pregunta 7 de la encuesta aplicada.*



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Análisis. - Se puede observar cierta discrepancia en las respuestas dadas en el instrumento. Mientras que la mayoría de la población encuestada (40%) considera que no existe una influencia en el proceso de ventas, que es la actividad principal de la empresa objeto de estudio, la segunda porción más significativa (30%) afirma que efectivamente existen afectaciones del familismo en el proceso de comercialización, dejando en tercer lugar las opciones “medianamente de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo” con 10%, lo cual evidencia una contradicción en el personal de asistencia de ventas. Desde una perspectiva de respuestas positivas (40%, suma total de las opciones “totalmente de acuerdo”

y “medianamente de acuerdo”) en comparación con negativas (50%, suma total de las opciones “medianamente en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) se puede intuir que el personal de la empresa considera que el familismo no repercute en la actividad económica, esto podría deberse a una comprensión poco clara de los conceptos relacionados con el familismo, desconocimiento evidenciado en las respuestas de la pregunta 2 del instrumento. Sumado a ello, otros factores podrían ser la buena percepción de su labor o la correlación del concepto con aspectos netamente administrativos.

Este resultado aporta a la resolución del objetivo específico 3 de la investigación: **O.E. 3) Medir nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”.**

## DISCUSIÓN

En el apartado de resultados se pudo desarrollar a profundidad la metodología planteada para la resolución de los 3 objetivos de la investigación planteados, siendo el primero de estos:

**O.E. 1)** Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas

**R.E. 1)** Caracterización de las empresas de familia y empresas familistas

A través del proceso de investigación se pudieron identificar ciertas características principales tanto de las empresas de familia como las empresas familistas. En el caso de las primeras la teoría administrativa nos dicta lo siguiente:

- Con base en lo expuesto por Acosta de Maváres et al. (2019):

Existe una aceptación generalizada en utilizar dimensiones básicas para definirla, tales como la propiedad y la gestión, los cuales son elementos fundamentales de la definición de empresa familiar, además, de otras dimensiones como la dirección, el número de generaciones de la familia propietaria, el ambiente familiar, la cultura, influencia de la familia en la empresa y la tradición familiar, entre otros, que se pueden utilizar para definirla. (p. 268)

- Varios autores como Dyer (1986), Ward (1988), Gallo (1995), Gómez-Betancourt (2006) y Trevinyo-Rodríguez (2010) (como se citaron en Rueda Galvis & Rueda Galvis, 2019) afirman que uno de los requisitos es: “Deben existir miembros familiares ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa” (p. 13).
- “La voluntad de transferir el negocio y la experiencia al miembro de la familia que suceda al fundador, los expertos consultados indicaron que tener la intención de transmitir la empresa es esencial para definirla como familiar” (Cabanilla Guerra, 2021).
- Las definiciones de empresas familiares y de familia son en su núcleo iguales, no obstante, un criterio las diferencia. En las organizaciones de familia el “gerente fundador” es el propietario universal de empresa, por lo que, no existe una repartición legal en acciones de la propiedad, indistintamente si este le otorga a su familia poder para tomar decisiones

Por medio de los resultados de la investigación se pudo corroborar que la empresa objeto de estudio cumple con estas cualidades de las empresas de familia descritas en la teoría, las cuales se detallan a continuación:

- Es un negocio longevo en que su gerente propietaria labora de forma fija, desempeñando varias funciones. Al ser una empresa con una división del trabajo muy difusa desarrolla actividades relativas tanto a su cargo gerencial como respectivas a otros colaboradores del negocio
- En aras de la sostenibilidad de la empresa a futuro, se promueve la formación académica de la nueva generación (la tercera específicamente) en las ciencias administrativas, con una clara intención de sucesión y la finalidad de perpetuar la existencia de la organización y su mejora a través de los años
- A pesar de que coexistan formas de negocio mucho más pequeñas que la empresa y que la toma de decisiones tenga influencia de demás miembros del núcleo familiar, no existe ninguna clase de sociedad o división de la propiedad en acciones, sino que se trata de la decisión de la gerente propietaria de autorizar este sistema tanto en el modelo de negocio como en la estructura gerencial, ya que ella es la única y legítima propietaria de la organización legalmente
- En la filosofía empresarial se ve reflejada de forma empírica la importancia de la familia para la construcción del concepto de empresa, siendo parte indispensable de la organización

Por otro lado, en el caso de las empresas familistas la teoría administrativa nos dicta lo siguiente:

- Organizaciones influenciadas por el familismo en su administración, el cuál según Belausteguigoitia (2022) se define de la siguiente manera:  
Extensión de la familia en la actividad empresarial, esto es, que se rige por valores y estructuras familiares en la empresa y el cual es característico de las organizaciones no profesionales. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. En ellas, la influencia de la familia sobre la empresa es negativa y se manifiesta de formas muy variadas. (p. 52)
- “Una organización familista incluye entre sus filas un gran número de parientes de los propietarios, que no son capaces de aportar valor a la empresa o incluso pueden disminuirlo” (Belausteguigoitia, 2022, p. 53).
- “Estas organizaciones están llenas de parientes ineficaces, que encuentran un *modus vivendi* en la organización, ya que difícilmente tendrían la oportunidad de ser contratados por otras empresas” (Belausteguigoitia, 2022, p. 53).

- Nepotismo marcado en los procesos de contratación. “El diccionario define esta palabra como la preferencia por parientes, al otorgar cargos públicos. Esta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares” (Belausteguigoitia, 2022).

Por medio de los resultados de la investigación se pudo corroborar que la empresa objeto de estudio cumple con ciertas cualidades de las empresas familistas descritas en la teoría, las cuales se detallan a continuación:

- Existe un alto porcentaje de contratación dada por familismo, de los 11 elementos que laboran en la organización (a excepción de la gerente propietaria y la gerente ejecutiva, al encontrarse en un mando alto) 9 son familiares directos de la gerente propietaria, entre los que se pueden enlistar hermanos, sobrinos y primos
- A pesar de haberse demostrado en los resultados de los instrumentos de investigación cierta influencia del familismo en la empresa, lo que genera ineficiencia en la organización por el desempeño ciertamente mejorable de los colaboradores, el rendimiento no es en extremo deficiente. Esto puede deberse a que, a pesar de que el personal no cuenta con formación académica referente a su cargo son respaldados por una amplia experiencia labrada con los años de trabajo en la organización, lo que le ha generado conocimiento respecto al desarrollo de las tareas y actividades de la organización. Sumado a ello, la empresa está realizando esfuerzos para mejorar las habilidades de los colaboradores con la finalidad de que estos se superen profesionalmente. Con apoyo de los *stakeholders* se han negociado y pactado capacitaciones periódicas en conjunto con mecanismos de motivación que les incentiven a prepararse más en los ámbitos que les corresponden, que serían en este caso servicio al cliente, comunicación asertiva, ficha técnica de los productos, entre otros
- El nepotismo en los procesos de contratación prevalece, ya que se consideran en primera instancia a los familiares en situación de desempleo con la finalidad de otorgarles una oportunidad laboral. No obstante, en últimos años se está tomando conciencia de la importancia de la preparación del personal antes de que asuman cargos y se han dado procesos de contratación a particulares considerando su experiencia laboral y aptitudes

El siguiente objetivo planteado de la investigación se trata de:

- O.E. 2)** Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar

**R.E. 2)** Planteamiento de los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar

A través del proceso de investigación se pudieron determinar ciertos factores que promueven la sostenibilidad empresarial, hallazgos detallados a continuación:

- Piscicelli, Simone & Cooper (2017) (como se citó en Pérez Espinoza et al., 2018) sostienen que:

Aspectos como la sostenibilidad, la responsabilidad social, el compromiso con el medio ambiente y la sociedad en general, así como la transparencia y el uso óptimo de los recursos dejaron de ser una opción y pasaron a formar parte de la ventaja competitiva de las empresas, en donde en muchos casos los clientes toman su decisión de compra basados en como contribuyen las empresas en esos aspectos. (p. 189)

- Poza (2007) (como se citó en Cabanilla Guerra, 2021) identificó en su investigación elementos indispensables para desarrollar la sostenibilidad empresarial, entre ellos: “la competitividad, la adaptación y el crecimiento; la inteligencia emocional de cada miembro de la familia; la unidad familiar; la tolerancia de diferencias y el espíritu empresarial intergeneracional” (p.81).

- Jordan Bustamante (2020) afirma que:

La sostenibilidad empresarial, depende tanto de las innovaciones que se proponen, con la generación de conocimientos basados en las competencias generadas por los ambientes de trabajo innovadores, en referencia a un tema específico, como de la particularidad de las organizaciones que las desarrollan; contribuyendo a su vez, a la competitividad organizacional. (p. 33)

Por medio de los resultados de la investigación se pudo corroborar que la empresa objeto de estudio cumple con ciertas ciertos factores que promueven la sostenibilidad empresarial descritas en la teoría, las cuales se detallan a continuación:

- Respecto a la RSE la empresa apoya en ciertas actividades a nivel social, como lo son eventos religiosos, o representantes de esta hacen acto de presencia en actos cívicos o sesiones solemnes representativas para la ciudad
- A través de los años la cultura organizacional ha mostrado cambios, ya que la empresa pasó de plantearse metas como expandir sus instalaciones a generar una diversificación vertical iniciando procesos para integrar la importación a sus actividades comerciales, reflejando menor temor al cambio y mayor adaptabilidad al entorno

Sumado a esto, se pudieron establecer específicamente factores de sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar, obtenidos de las

entrevistas realizadas a los altos mandos de la organización, los cuales se detallan a continuación:

- Liderazgo en precios en el sector, al encontrarse en un mercado tan competitivo y específicamente, un área geográfica de la ciudad repleta de establecimientos comerciales uno de los criterios de elección de los clientes es el precio, ya que todos ofertan los mismos productos
- Amplio catálogo de productos, al dirigirse a un segmento de mercado tan amplio es necesario contar con una oferta variada, capaz de adaptarse a todas las necesidades, requerimientos, preferencias y presupuestos
- Buena administración financiera, ya que es fundamental contar con una adecuada gestión de ingresos, egresos, costos, gastos y utilidades, para que así el negocio sea sostenible, rentable y pueda continuar operando y creciendo
- Buena relación con los proveedores, esta nos genera una ventaja debido a que nos otorgan facilidades a la hora de realizar nuestros pedidos, solicitar servicio técnico o asistencia de averías, realizar pagos, etcétera
- Reconocimiento de marca por parte del segmento de mercado, es una ventaja competitiva al ser para la clientela un negocio destacado en el sector, de los primeros en que piensan cuando requieren un bien de nuestro catálogo
- Buen servicio al cliente a criterio de los consumidores, una atención grata dejará contento al cliente, por lo que considerará volver
- Lealtad de la clientela, al ser una empresa longeva los consumidores han hallado en el negocio cualidades que indirectamente les ha generado un vínculo con los miembros de la organización
- Ubicación estratégica del local comercial, al encontrarse en una zona céntrica de la ciudad de Portoviejo la afluencia de personas diaria es considerable

El ultimo objetivo planteado de la investigación se trata de:

**O.E. 3)** Medir nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”

**R.E. 3)** Medición del nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin”

A través del proceso de investigación se pudo determinar cierto nivel moderado de influencia, reflejado en las preguntas realizadas en las preguntas de la encuesta a los colaboradores de la empresa.

- Con base en las respuestas de la pregunta 6 de la encuesta se afirma que el familismo afecta a la toma de decisiones empresariales, es decir, el bajo desempeño de los familiares poco calificados influye en los veredictos dados por la gerencia propietaria
- Con base en las respuestas de la pregunta 7 de la encuesta se afirma una discrepancia respecto a la influencia del familismo en el desempeño de los asistentes de ventas como tal. Esto puede deberse a los vastos años de experiencia laboral adquirida por los colaboradores, los cuales han respaldado su trabajo y aportan al desarrollo de sus actividades. Sumado a ello, en las entrevistas los altos mandos no manifestaron repercusiones de alto impacto en las ventas o la imagen en la empresa, por lo que se puede inferir que las aptitudes del personal cumplen

## CONCLUSIONES

En atención a los objetivos propuestos la investigación presenta las siguientes conclusiones.

En cuanto al objetivo específico #1: “Caracterizar las empresas de familia y las empresas familistas” se indagó en sus principales atributos, profundizando en las similitudes entre las empresas familiares y las empresas de familia, información la cual permitió desarrollar la investigación. El objetivo se logra alcanzar gracias a la estrategia de revisión documental desarrollada, logrando extraer las características más importantes, tanto de las empresas de familia como las empresas familistas, permitiendo en el proceso determinar las cualidades intrínsecas de ambas situaciones.

Por otro lado, el objetivo específico #2 plantea lo siguiente: “Determinar los factores que promueven la sostenibilidad empresarial en el sector de la comercialización de artículos para el hogar”, la investigación concluye con un listado propuesto de variables que impulsan la sostenibilidad empresarial en el sector en que se desenvuelve la organización, que es el de la comercialización de artículos para el hogar. Se diseñó este planteamiento a partir de los datos recabados de los instrumentos propuestos en la metodología de la investigación, especialmente aquellos enfocados en extraer información interna de la empresa objeto de estudio, la matriz de evaluación de factores internos y la entrevista. El objetivo planteado logró su cumplimiento debido a que por medio del listado generado por datos de las técnicas de investigación se generó la posibilidad de una buena praxis.

Por último, el objetivo específico #3 señala: “Medir nivel de influencia del familismo en la sostenibilidad empresarial de “Distribuidora Fátima Pin””, su alcance permite analizar el nivel de influencia por medio de los datos recabados producto de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación relacionados con la interacción directa del investigador con la fuente de información, la entrevista y la encuesta (con escala de Likert), la incidencia moderada del familismo en la empresa objeto de estudio. A través de los análisis de las respuestas generadas de los procesos investigativos se logró concluir que la influencia del familismo tiene un alcance más que nada de índole administrativa, concentrándose en la toma de decisiones; sin embargo, por la experiencia adquirida de los colaboradores en su considerable tiempo en la empresa desarrollaron las aptitudes necesarias para desempeñar sus actividades, lo que ha evitado que exista una baja de productividad que repercute a un nivel de considerable

preocupación en la organización, demostrando que no toda organización de corte familista está condenada al fracaso si esta es capaz de suplir sus falencias adquiriendo conocimiento, ya sea por medio de la capacitación teórica (talleres, cursos, carreras o instrucción tecnológica) o práctica (experiencia laboral, prácticas profesionales); el surgimiento de los datos es un componente que señala el cumplimiento del objetivo propuesto.

Con base en las conclusiones de los objetivos específicos se puede, por consiguiente, dar por alcanzado el objetivo general: “Analizar los factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa de familia y familista “Distribuidora Fátima Pin””. Habiendo generado las caracterizaciones de los conceptos de “empresa de familia” y “empresa familista” para catalogar a la empresa objeto de estudio en estas clasificaciones, planteado un listado de elementos impulsores de la sostenibilidad de la organización en su sector económico y determinado el nivel de influencia del familismo dentro de la misma se puede inferir que los factores que influyen la sostenibilidad de la “Distribuidora Fátima Pin” están relacionados directamente con la longevidad del negocio, ya que al ser de los comerciantes pioneros de la ciudad no solo han crecido con ella, sino que la experiencia les ha otorgado conocimiento acerca de la sostenibilidad empresarial, la ventaja competitiva, adaptabilidad, entre otros

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E. (2019). *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales/Revista de Ciencias Sociales, 25(4), 265-275. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30532>
- Acosta-Prado, J. C., Ramírez Ospina, D. E., & Sanabria Landazábal, N. J. (2019). *Los valores y el control de problemas de agencia en empresas de familia*. Revista Lasallista de Investigación, 16(2), 106-121. <https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a10>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2022). *Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación (5ta ed.)*. Mc Graw Hill.
- Cabanilla Guerra, G. (2021). *Caracterización, gestión e impacto del perfil del empresario de las pymes familiares: Análisis técnico científico a empresarios ecuatorianos de pequeñas y medianas empresas familiares (1.ª ed.)*. Editorial UTEG. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2023/05/Libro-03-c.pdf>
- Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (2021). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. X-Pedientes Económicos, 2(3), 46–72. Recuperado el 01 de agosto de 2023, de [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/20](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20)
- Chaihuaque, B. (2019). *Una mirada a las dimensiones de la sostenibilidad empresarial*. Repositorio Institucional de la PUCP. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/137442>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Boletín científico de las ciencias económico-administrativas del ICEA, 5(9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2096>
- *EY and University of St. Gallen Global Family Business Index*. (s. f.). <https://familybusinessindex.com/>
- Gallay, R. N. (2023). *¿Cómo hacer una ficha bibliográfica con éxito? partes y elementos*. Tesis y Másters Argentina. <https://tesisymasters.com.ar/ficha-bibliografica/>
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H., & Aguilera-Mancilla, G. (2020). *Principales dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares*

de Monclova, Coahuila [Artículo]. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México.

- Giraldo Gómez, M. E. (2018). *Modelos de gestión empresarial: Estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*. Recuperado el 04 de agosto de 2023 de [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/737](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/737)
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". *Perspectivas*, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez, M. (2018). *La empresa familiar y sus factores de éxito*. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXIV (núm. 1), 205-223. <https://www.redalyc.org/journal/364/36457129011/html/>
- Guzmán. J. (2019). *Técnicas de Investigación de Campo. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. CUAED/Facultad de Contaduría y Administración. Consultado el 6 de diciembre de 2023 de [https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1449/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html#introduccion](https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1449/mod_resource/content/1/contenido/index.html#introduccion)
- Hamburger Fernández, A. A., Navarrete Jiménez, C., Berdugo Cotera, E., & Gámez Gutiérrez, J. A. (2012). *Pyme de familia, una mirada al futuro* (1.ª ed.). Marcela Carrillo Cano. <http://zeus.lasalle.edu.co/docs/cayc/iii-pyme-de-familia-una-mirada-al-futuro.pdf#page=29>
- Hernández Ávila C.E., Carpio N., *Introducción a los tipos de muestreo*. *Alerta*. 2019;2(1):75-79. DOI: 10.5377/alerta.v2i1.7535
- Ivaldi, T. (2023). *Te explicamos cuáles son los principales tipos de investigación*. Tesis y Másters Colombia. <https://tesisymasters.com.co/tipos-de-investigacion/>
- Jordan Bustamante, S. D. (2020). *El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta – Colombia* [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/9942/1/JordanSolange2020.pdf>

- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista electrónica de investigación educativa, 20(1), 38-47. Recuperado el 9 de noviembre de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es).
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). *La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes*. Un artículo de revisión. Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 29(74), 101–114. <https://www.jstor.org/stable/26778596>
- Orellana Nirian, P. (2020). *Método analítico*. Economipedia. Recuperado 3 de agosto de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Ortega, C. (2023). *Investigación mixta. qué es y tipos que existen*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria: Un itinerario para la trascendencia*. LID Editorial. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-14502237-7fa4e0a0a7.pdf>
- Pérez Espinoza, M. J., Uzcátegui Sánchez, C., & Brito Bravo, B. B. (2018). *El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible*. SciELO. Recuperado 3 de agosto de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200187](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200187)
- Puyana Villamizar, Y. (2019). *EL FAMILISMO, SUS FUENTES Y SU ARTICULACIÓN CON LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA*. Dialnet.
- Reyes Hernández, J. (2021). *Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial*. Cooperativismo y Desarrollo, 9(3), 808-830. Epub 30 de diciembre de 2021. Recuperado el 9 de agosto de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&tlng=es)
- Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. M. A. (2019). *Definición, importancia y análisis de la empresa familiar*. Lumina/LúMina, 20, 8-28. <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- Santos Balón, I. R., & Morán Mazzini, D. X. (2021). *Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de las Empresas Familiares del sector Comercial en la provincia del*

Guayas. Unidad Politécnica Salesiana Ecuador, RPC-SO-37-No.696-2017.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19837/1/UPS-GT003145.pdf>

- Sierra Caballero, F. (2019). *La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica*. En J.A. González, C.M. Krohling Peruzzo (Ed.), *Arte y oficio de la investigación científica: cuestiones epistemológicas y metodológicas* (pp. 301-379). Quito (Ecuador): Ediciones Ciespal.
- Valencia-Rodríguez, O, Tost, G. O., & Redondo, J. M. (2019). *Methodology for the Modeling of some Aspects Associated with Business Sustainability and its Application in a Manufacturing Company*. *Información tecnológica*, 30(4), 103-126. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000400103>