UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA

FACULTAD CIENCIAS DE LA TIERRA

CARRERA AGROINDUSTRIAS

INGENIERO/A AGROINDUSTRIAL

TÍTULO

"REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL QUE CONTRIBUYAN AL CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO"

AUTOR

BRITTANY GISELA ALARCÓN VELASCO

DANIEL BENITO JAMI QUITO

DIRECTOR DEL PROYECTO/ TRABAJO

MSc. JORGE LUIS ALBA ROJAS

Puyo-Ecuador

2021

D**ECLARATORIA DE AUTORÍA**

Quienes suscriben Brittany Gisela Alarcón Velasco con C.I 160073481-6; Daniel Benito Jami Quito con C.I 160062106-2, hacen constar que son autores del Trabajo de Integración Curricular titulado: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL QUE CONTRIBUYAN AL CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del Tutor de dicho trabajo, MSc. Jorge Luis Alba Rojas. En tal sentido, manifestamos la originalidad de la conceptualización del trabajo como interpretación de datos y elaboración de conclusiones dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto de dicho trabajo.

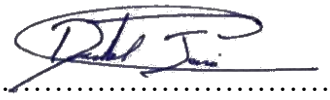
En el cantón Pastaza, a los 7 días del mes de julio del 2021.



…..……

Brittany Gisela Alarcón Velasco

C.I: 160073481-6



……

Daniel Benito Jami Quito

C.I: 160062106-2

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN POR EL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

El tribunal de sustentación del Trabajo de Integración Curricular aprueba el Trabajo de Integración Curricular titulado: “REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL QUE CONTRIBUYAN AL CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO”



Firmado electrónicamente por:
VICENTE FABRICIO DOMINGUEZ NARVAEZ

MSc. Vicente Fabricio Domínguez Narváez

Presidente del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
CRISTIAN AUGUSTO ABAD BASANTES

MSc. Cristhian Augusto Abad Basantes

Miembro del tribunal



Firmado electrónicamente por:
EBERTO TUNIESKY GUTIERREZ DE LEON

MSc. Eberto Tuniesky Gutiérrez de León

UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

Certificado No. 181-SAU-UEA-2021

Puyo, 20 de julio de 2021

Por medio del presente **CERTIFICO** que:

El Trabajo de Integración Curricular correspondiente a los estudiantes: Brittany Gisela Alarcón Velasco, con C.I. 160073481-6 y Daniel Benito Jami Quito, con C.I. 160062106-2, con el Tema: **"REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL QUE CONTRIBUYAN AL CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO.",** de la carrera, Ingeniería Agroindustrial. Director de la investigación, MSc. Jorge Luis Alba Rojas, ha sido revisado mediante el sistema antiplagio URKUND, reportando una similitud del 8%, Informe generado con fecha 20 de julio de 2021 por parte del director conforme archivo adjunto.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes

Atentamente,

Firmado electrónicamente por:
ITALO
MARCELO

Ing. Italo Marcelo Lara Pilco MSc.
ADMINISTRADOR DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND – UEA - .

DERECHOS DE AUTOR

©2021, Nombre del o los autores: Brittany Gisela Alarcón Velasco; Daniel Benito Jami Quito.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el derecho de autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Brittany Gisela Alarcón Velasco, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular.



BRITTANY GISELA ALARCÓN VELASCO

No. Cédula: 160073481-6

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daniel Benito Jami Quito, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular.



DANIEL BENITO JAMI QUITO.

No. Cédula: 160062106-2

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios.

A mi madre que ha estado en los momentos más difíciles de mi vida universitaria, por el apoyo incondicional que me da día tras día.

El más sincero agradecimiento a la Universidad Estatal Amazónica, por darme la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa institución la cual me abierto las puertas, para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que me han guiado en el transcurso de este tiempo, los cuales me brindaron sus conocimientos para seguir hacia delante y llegar a culminar mis estudios.

A mi tutor MSc. Jorge Luis Alba Rojas, por estar guiándome con sus conocimientos, consejos, en el transcurso de todo mi proyecto.

A los docentes que forman parte del tribunal MSc. Domínguez Vicente, MSc. Abad Cristhian y Gutiérrez Tuniesky por cada sugerencia que nos brindaron en el proyecto investigativo.

Brittany Gisela Alarcón

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones derramadas en esta etapa importante de mi vida y especialmente a mis padres quienes fueron el pilar fundamental apoyándome con su esfuerzo y dedicación, lo cual me permitieron lograr este gran objetivo de terminar mi carrera universitaria.

El más sincero agradecimiento a la Universidad Estatal Amazónica, por darme la oportunidad de formar parte de ella, de abrirme sus puertas y permitirme realizar toda mi formación académica en esta noble institución, de igual manera a los profesores que formaron parte y fueron quienes me transmitieron sus valiosos conocimientos, los mismos que me van a permitir crecer día a día y desarrollarme como profesional.

A los que formaron parte de mi guía en la elaboración de este proyecto investigativo, mi tutor MSc. Jorge Luis Alba Rojas y a los integrantes dé mi tribunal; MSc. Domínguez Vicente, MSc. Abad Cristian y MSc. Gutiérrez Tuniesky.

Daniel Benito Jami Quito

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios quien ha sido mi guía, fortaleza que me ha regalado mucha sabiduría en esta etapa de mi vida.

A mi madre María Teresa Velasco Merchán, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mi pequeña hija Emma Isabella quien me inspiro a culminar mis estudios, por ser el motor de mi vida y junto a ella llegare muy lejos.

A los maestros que formaron parte de mi vida profesional con sus conocimientos

A mis hermanos y familiares que tuvieron una palabra de apoyo durante mis estudios y a todos los que hicieron posible este logro: amor y gratitud.

Brittany Gisela Alarcón

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme esas fuerzas necesarias en momentos complicados de mis estudios académicos para no darme por vencido.

A mis padres José Ignacio Jami Jami y María Claudia Quito Pérez, quienes fueron parte fundamental para este gran logro personal, por creer en mí, por su apoyo en todo sentido, su amor incondicional, el respeto que me forjaron, principalmente por inculcarme sus valores formándome como la persona que soy hoy en día, por estar presente en momentos difíciles guiándome y dándome consejos con su sabiduría para no rendirme durante todo este proceso, en lo cual estoy muy agradecido y afortunado con los hermosos y valiosos padres que la vida me pudo haber dado.

A mi hermana Flora Anabel Jami Quito por haber pasado prácticamente juntos este proceso, a pesar de momentos difíciles de conflictos, sonrientes o enojados siempre nos emos tenido del uno para el otro apoyándonos y sintiendo una alegría inmensa saber que iguales vamos a dar ese gran paso de culminación de nuestra preparación académica dando una alegría inmensa a nuestros bellos Padres. También a todos mis amigos, en particular a mi compañera y amiga Kimberly Mishel Yumbla Lituma; una excelente calidad de persona en donde tuve la fortuna de haberla conocido, por todos esos momentos de amistad compartidos, por su apoyo, por las alegrías con su carisma de personalidad y las tristezas de situaciones difíciles en donde nos apoyamos y por haber hecho un poco más agradable mi instancia durante este periodo de mi vida universitaria donde logramos llegar iguales al final de este lindo trayecto y camino de aprendizaje.

Daniel Benito Jami Quito

RESUMEN

La investigación hace referencia al estudio de la gestión de empresas familiares del sector agroindustrial, enfatizando en las estrategias, acciones y procedimientos que aseguran su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Se realizó de forma documental con enfoque cualitativo consultando libros, revistas, artículos científicos y tesis que muestran resultados de estudios del tema, destacando que el trabajo consecuente, la buena administración de los recursos en este tipo de entidades, son premisas claves para que tengan mejor comercialización, rentabilidad, solvencia económica, incrementen cuota de mercado, en general experimenten crecimiento y perduren en el tiempo. Para muchas organizaciones empresariales y negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores debe ser obtener utilidades, establecer un ambiente en que las personas puedan alcanzar las metas en el menor tiempo, logrando al máximo posible la finalidad deseada con los recursos disponibles. Los resultados muestran ejemplos de empresas familiares agroindustriales ecuatorianas que han tenido éxito en su vida. Al analizar la realidad de los entornos de la Región Amazónica Ecuatoriana (RAE) nos hemos percatado que algunas han triunfado como las que se hacen referencia, pero otras presentan ineficiencias, imprecisiones, fallos y una inadecuada gestión que conducen al fracaso, por cuanto relacionamos algunas estrategias, herramientas, su uso e implementación conducen a la sostenibilidad en el mercado de dichas organizaciones.

Palabras clave: Empresas familiares, agroindustrial, crecimiento en el mercado, competitividad.

ABSTRACT

The research refers to the study of the management of family businesses in the agro-industrial sector, emphasizing the strategies, actions and procedures that ensure their growth and sustainability in the market. It was carried out in a documentary way with a qualitative approach, consulting books, magazines, scientific articles and theses that show results of studies on the subject, highlighting that the consequent work, the good administration of resources in this type of entities, are key premises so that they have better commercialization, profitability, economic solvency, increase market share, generally experience growth and last over time. For many business organizations and businesses, an important goal is the long-term increase in the value of their common stock. In a very real sense, in all types of organizations, the logical and publicly desirable objective of administrators should be to obtain profits, to establish an environment in which people can achieve goals in the shortest time, achieving the desired purpose as much as possible with available resources. The results show examples of Ecuadorian agribusiness family businesses that have been successful in their lives. When analyzing the reality of the environments of the Ecuadorian Amazon Region (RAE) we have realized that some have succeeded as those referred to, but others have inefficiencies, inaccuracies, failures and inadequate management that lead to failure, as we relate some strategies, tools, their use and implementation lead to sustainability in the market of these organizations.

Keywords: Family businesses, agro-industrial, growth in the market, Competitiveness

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 1
1.1 Planteamiento del problema 2
1.2 Objetivos 3
1.2.1 Objetivo general 3
1.2.2 Objetivos específicos 3
1.3 Justificación 4
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 5
2.1 Definiciones de Empresas Familiares 5
2.2 Historia de las empresas familiares en el sector agroindustrial. 5
2.3 Sector agroindustrial. 6
2.4 La Empresa Familiar del sector agroindustrial en Ecuador 7
2.5 Importancia de las Empresas Familiares agroindustriales en el mundo y Ecuador 8
2.6 Clasificación de empresas en el Ecuador según el tamaño 9
2.7 Características de las empresas familiares 10
2.7.1 Fortalezas de las empresas familiares 11
2.7.2 Debilidades de la empresa familiar 12
2.7.3 Desventajas de las empresas familiares 13
2.8 Conflictos de interés en las empresas familiares 14
2.8.1 Causas y consecuencias del conflicto 15
2.9 Lazos de afectos y contractuales. 15
2.10 Liderazgo y línea de mando. 16
2.11 El cambio organizacional en el desarrollo de las empresas familiares. 16
2.12 Crecimiento y sostenibilidad en el sector agroindustrial 17
2.12.1 Desarrollo sostenible 17
2.12.2 Filosofía para el crecimiento sostenible 18

2.13 Estrategia para la continuidad y permanencia de las empresas familiares en el mercado 19
2.14 Factores de éxito para las empresas familiares 20
Capítulo 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 21
3.1 Tipo o Diseño de Investigación: 21
3.2 Métodos de Investigación 21
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS 23
4.1 Resultado 23
Conclusiones 36
Recomendaciones 36
REFERENCIAS 37

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 2-1. Provincias con mayor % de empresas familiares 8
Tabla 2-2. Importancia de las empresas familiares 9
Tabla 2-3. Clasificación del tamaño de las empresas en Ecuador 10
Tabla 2-4. Fortalezas de las empresas familiares 12
Tabla 2-5 Debilidades de las empresas familiares. 13
Tabla 2-6. Desventajas de las empresas familiares 14
Tabla 2-7. Factores de éxito para empresas familiares 20
Tabla 4-8. Acciones y estrategias para la sostenibilidad de las empresas 24
Tabla 4-9. Estrategia de sostenibilidad en la empresa Salinerito 26
Tabla 4-10. Estrategias de sostenibilidad de la empresa PRONACA 27
Tabla 4-11. Estrategias de sostenibilidad de la empresa NIRSA 28
Tabla 4-12. Estrategias de sostenibilidad de INALECSA 29
Tabla 4-13. Estrategias de la empresa SUMESA 30
Tabla 4-14. Plan de acción de Pacari 31
Tabla 4-15. Plan de acción de la finca Saquifrancia 33
Tabla 4-16. Plan acción de la empresa Kallari 34

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Por lo general las empresas familiares agroindustriales suelen estar relacionadas con empresas pequeñas y poco profesionales, porque lo que realmente las define no es el tamaño ni la calidad de la gestión, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más integrantes del núcleo familiar (Noguera, 2017).

A nivel mundial, las empresas familiares representan más de dos tercios de todas las compañías, y se convierten en uno de los pilares básicos del desarrollo económico y social. Sus actividades son un motor importante del Producto Interno Bruto (PIB) y un contribuyente al crecimiento de los niveles de empleo. El índice global de empresas familiares enumera las 500 organizaciones familiares más grande del mundo. El indicador muestra que sus ventas anuales totales en el 2017 fueron 6,7 billones de dólares, lo que es suficiente para convertirse en el tercero más grande del mundo después de la Unión Europea (UE) y China; también emplean a más de 30 millones de personas, con un promedio de aproximadamente de 61,100 personas por empresa. Según el índice Europa posee el 44% de las empresas familiares más grandes, seguida de América del Norte con 27,59 % (Camino & Bermúdez, 2018).

Este tipo de empresas dominan el mundo, y están tan estrechamente relacionados con nuestra vida económica y social que casi no nos damos cuenta de su existencia. Se estima que el 80% de las organizaciones del mundo son empresas familiares y más del 95% de las empresas en los países capitalistas son empresas familiares. En América del Sur, las empresas familiares representan aproximadamente el 75% de las unidades económicas, proporcionan el 70% de los empleos de la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. En definitiva, representan una importante fuente de trabajo para el país. Sin embargo, la realidad a la que se enfrentan a las empresas familiares no parece alentadora: solo unas pocas empresas familiares pueden seguir creando valor y conservar su estructura después de la tercera generación (Gascón, 2013).

Según un estudio de las empresas familiares ecuatorianas realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) en Guayaquil, el 90,5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros tienen una estructura de tipo familiar. Un 7.9% de las organizaciones son de propiedades no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. Además de los grandes

grupos de empresas, esta estructura representa el 88% de las medianas empresas finalmente las pequeñas asociaciones y microempresas representa más del 90% de las organizaciones familiares (Camino, 2020).

Las empresas agroindustriales en Ecuador deben asumir la fragilidad del entorno con relación a su proceso productivo. Como organizaciones socialmente responsables incorporar en sus prácticas, principios y estrategias de sostenibilidad tanto ambiental económica como social que garantice el mantenimiento, aplicación de su capacidad productiva, la calidad orgánica de sus productos, en un ambiente de equilibrio con la naturaleza. Esta investigación tiene como objetivo estudiar el desenvolvimiento de este tipo de organizaciones y establecer un conjunto de herramientas o estrategias que orienten a las familias emprendedoras en esta actividad a buscar alternativas que garanticen la existencia y la permanencia de este tipo de organizaciones en el mercado.

1.1 Planteamiento del problema

Descripción del Problema

En América latina el 40% de las empresas familiares se extingue antes de los 5 años, las dos terceras partes logran mantenerse y solamente el 12% sobrevive a la tercera generación. Por otro lado, en Ecuador, solo el 5% perdura después del tercer año de operación. Esto generalmente se debe a la preparación insuficiente del personal, la infraestructura y la incapacidad para agregar valor a sus productos, insuficiente gestión, estrategias y acciones que tributen a su desarrollo (Carrión, 2016). Con estos antecedentes daremos respuestas al siguiente problema de investigación.

Problema

La inadecuada gestión en los emprendimientos familiares agroindustriales limita su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

- **Variable Independiente:** Crecimiento y sostenibilidad en el mercado.
- **Variable Dependiente**: Gestión en las empresas familiares agroindustriales.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Revisar la información bibliográfica sobre la gestión en las empresas familiares agroindustriales para contribuir a su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar en la bibliografía la gestión de las empresas familiares agroindustriales que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad en el mercado.
- Analizar la base documental referente a la gestión de las empresas familiares agroindustriales exitosas.
- Conocer la gestión de las empresas familiares agroindustriales que se adecuen en nuestro entorno.

1.3 Justificación

El desarrollo del siguiente trabajo investigativo tiene como objetivo revisar la información bibliográfica sobre la gestión que aplique herramientas, acciones, estrategias que permitan buscar soluciones, alternativas, variantes a los emprendimientos de empresas familiares en el sector agroindustrial que posibiliten tener crecimiento económico, rentabilidad, solvencia, competitividad que garanticen la estabilidad y perdure en el tiempo.

La baja perdurabilidad de las organizaciones es bastante usual en la sociedad ecuatoriana y lo más preocupante, este fenómeno persiste y perjudica a entidades empresariales económicas y sociales en forma general. Para esto se recomienda explicar los fundamentos teóricos alrededor del tema y exponer los componentes del fracaso de acuerdo con la percepción de empresarios que tuvieron estas experiencias. Un factor macroeconómico que incide sobre el fracaso organizacional en el entorno nacional con la situación política y social debido a que : “ha disminuido la inversión y la producción, lo cual ha tenido un gran precio en términos de crecimiento económico” (Vargas, 2019).

Los emprendimientos agroindustriales se generan a partir de una idea que por muchos años un grupo de personas ha tenido y que se convierte en el resultado de un arduo trabajo o incluso de préstamos financieros con el fin de tener una independencia económica del mercado laboral y las organizaciones públicas y privadas. Lastimosamente la falta de experiencias a la hora de administrar hace que muchos de estos tipos de organizaciones pierdan el rumbo y los objetivos bases que se generaron al momento de su constitución y lleva a que este sueño de años termine por malas gestiones administrativas. Es alarmante el número de emprendimientos y empresas familiares en el sector agroindustrial que en los últimos años han fracasado, independientemente de la falta de oportunidad, complicación del producto en el mercado o quizás una mala gerencia en la parte administrativa. Cada tipo de empresa tiene experiencias que contar, por eso a partir de estas experiencias empresariales formulan estrategias para evitar que estas empresas fracasen y comiencen a encontrar oportunidades (Fornaris, 2018).

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Definiciones de Empresas Familiares

La definición de organización familiar tiene diferentes connotaciones, se puede destacar la descripción de propiedad, dirección familiar y cambio generacional, ya que la característica más sobresaliente es la informalidad en las interacciones familiares en la organización, es así como en esta clase de compañía hace falta lograr entender el trato entre los lasos familiares y también las relaciones laborales. La empresa familiar en los últimos años ha venido siendo el centro de análisis de diferentes investigaciones, con el propósito de solucionar la conducta de las personas ante la composición organizacional de las compañías (Cala, 2019).

Erbertta, H. y Muani, J. (1994), manifiestan que "La empresa familiar es una asociación con finalidades económica. Su propiedad y nivel general pertenecen a una familia, su función principal es explicar la distribución de los recursos pertenecientes a empresa y los de la propia familia, en un desarrollo en donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha". Como cualquier otro tipo de organización, la empresa familiar tiende a la producción de bienes y servicios para crear riqueza y organizar eficazmente el capital humano para alcanzar sus objetivos. La singularidad de la corporación familiar radica en que su capital humano, es decir, sus directores, gerentes y empleados comparten relaciones familiares, normas y códigos de conducta en el lugar de trabajo (Butarelli, 2012).

En algunas ocasiones estas empresas permanecen constituidas en 3 sistemas, el núcleo familiar, el trabajo y la propiedad. Trevinyo-Rodríguez, (2010). Nos dice que este modelo se lo identifica como el modelo de los 3 círculos, el cual ha sido propuesto por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 e integra tres sistemas o subconjuntos que son pilares en la realidad de estas organizaciones. Los elementos de dichos sistemas se entremezclan y alteran la dinámica, el desarrollo y la conducta de las empresas, por esto es común que se presente problemas en cualquiera de estas dimensiones (González, 2017).

2.2 Historia de las empresas familiares en el sector agroindustrial.

Al analizar la historia de las empresas familiares en el sector agroindustrial desde diferentes perspectivas, se puede encontrar que la mayoría de las compañías nacen de emprendimientos familiares. Por lo tanto, se enfatizará su carácter

interdisciplinario, Esto es tanto una ventaja como una desventaja, por lo que un inconveniente de las empresas familiares, resulta no ser un tema especializado, comparado, por ejemplo, con la literatura, la filosofía, la política o la economía, así mismo la ventaja proviene de muchas conexiones ente la historia empresarial y otras disciplinas; esto ayuda a explicar el aumento y la complejidad creciente de las organizaciones empresariales (Londoño, 2007).

Por lo tanto, el motivo o base de este desarrollo por el cual los mecanismos del mercado son sustituidos, es los gastos de estas transacciones, involucrados con ese en que se incurre por medio de la compra en el mercado, en especial el referido a la adquisición de información. En todo caso, la resolución para un desempeño interno eficiente, según con este enfoque, se fundamenta en la naturaleza de la concordancia contractual, que, en orden a ser óptimas, deberían incorporar una positiva composición de incentivos, por medio de la cual los directivos deben proceder en favor de los intereses de la empresa. De cualquier manera, el transcurso de sustituir las funciones del mercado por la manipulación de los mercados internos por parte de los directivos continuará, conforme con esta teoría, hasta que los gastos de las «transacciones internas» se iguale con el de las transacciones externas (Londoño, 2007).

2.3 Sector agroindustrial.

De acuerdo con lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013), la agroindustria hace relación a la transformación de productos procesados de la agricultura, ganadería, la actividad forestal y la pesca; o sea, desde dichos productos extraídos de la tierra, de ríos y de Océanos, se elabora materia prima y derivados del sector agrícola. “De esta forma, el sector agroindustrial incluye elaboradores de alimentos, bebidas, tabacos, textiles, productos del papel e impresiones y además de caucho” (Salazar, 2020).

La agroindustria rural (AIR) corresponde a la actividad empresarial que facilite la suma y retención de costo en regiones rurales, de productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales, hechos en unidades de economía campesina o de agricultura familiar, por medio de la aplicación de prácticas de empaque, secado, almacenamiento, categorización, transformación y conservación (Arias et al., 2010)**.**

2.4 La Empresa Familiar del sector agroindustrial en Ecuador

Una de las primeras características generales de la agroindustria es su más grande talento comparativa de "arrastre" en relación con otros sectores, o sea, su más grande capacidad de crear efectos directos e indirectos por unidad de demanda final agroindustrial. En contexto, sin perjuicio de las diferencias que dispone la estructura productiva de las naciones consideradas en todas ellas, el aumento de la demanda final de productos agroalimentarios crea un grado más grande de producción derivada, en el grupo de los sectores productores de bienes, que la caracterizaría al resto de estos sectores (Schejtman, 1994).

La zona agroindustrial ha sido indispensable en la economía del país. Según las últimas cifras oficiales del Banco Central, Su contribución promedio al producto interno bruto (PIB) total se localiza en un 22% alrededor del periodo 2016-2019 (Banco Central del Ecuador 2009) con una inclinación al alza. Se estima que emplea cerca de un tercio de la población económica activa (PEA). El desarrollo en el sector en la última década se explica por la subida de la demanda de productos alimenticios, el alto ingreso de divisas y el aumento de la población. Pese a ello, esta expansión no ha sido homogénea: existe un reducido incremento de las exportaciones de ciertos productos, una poca implementación de tecnología e innovación, decadente organización y comercialización y finalmente un heterogéneo nivel de calidad (Nikoleli, 2010).

Con base a la "Encuesta nacional a micro, pequeña y mediana empresa de la industria manufacturera" echa a 4000 organizaciones ecuatorianas, a petición del Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) y la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI), se puede intuir el estatus de las Empresas Familiares en el país, en donde se identificó que de las entidades encuetadas; el 69,8% corresponde a organizaciones familiares. Se deduce que en Ecuador el 73,53% de este tipo de empresas se hallan concentradas en apenas cuatro provincias según a los siguientes porcentajes (Leon, 2010): en la tabla 2-1 se puede observar en qué provincias se encuentra las empresas familiares.

Tabla 2-1.
Provincias con mayor % de empresas familiares

Provincia	Porcentajes
Pichincha	34,24%
Guayas	20,13%
Tungurahua	11,71%
Azuay	7,45%

Fuente: León, (2010)

A nivel de Ecuador, la contribución de empresas familiares se aproxima al 80% promedio similar al resto de América Latina, de acuerdo a datos difundidos por la cámara de comercio de Guayaquil, demostró que uno de los inconvenientes que enfrentan las organizaciones familiares en Ecuador, al igual que otros países es la falta de cultura y comunicación (Tomalá, 2017).

2.5 Importancia de las Empresas Familiares agroindustriales en el mundo y Ecuador

Un análisis llevado a cabo por García (2014) para la organización Ernst & Young en algunas organizaciones familiares en todo el mundial, indica que la importancia de las empresas familiares en la economía global es indudable, ya que simboliza más de dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y el 80% del empleo en los países donde operan (Vera Párraga et al., 2018)**.** Las empresas familiares agroindustriales, es indudablemente importante por su efecto en la economía y generación de trabajo, tanto local, país, región y en general, a nivel mundial, en la tabla 2-2 se puede resumir esta información.

Tabla 2-2.

Importancia de las empresas familiares

	REPRESENTACIÓN	ENTRE EL 70% - 95% SON EMPRESAS FAMILIARES
A nivel Mundial	Generación de PIB	Entre70% - 90% anual
	Generación de empleo	Entre el 50% - 80% de plazas de trabajo disponibles
	Representación	85% son empresas familiares
A nivel de América Latina	Generación de PBI	60% anual
	Generación de empleo	70% de plazas de trabajo disponibles
	Representación según Camino y Bermúdez	86% son empresas familiares
A nivel de Ecuador	Representación según la UEES	90,5% son empresas familiares
	Representación por tamaño	65,9% de las empresas grandes, 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas son familiares
	Generación de ventas	Más de las 50% de las ventas formales
	Generación de empleo	Más del 50% de plazas de empleo formal

Fuente: Vera et al., (2018).

2.6 Clasificación de empresas en el Ecuador según el tamaño

Hay diferentes tamaños de organizaciones que produce riqueza económica y participaciones en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países, a partir de micro, pequeña, medianas, hasta grandes, con extensas perspectivas empresarial, que, inclusive, cotizan en el mercado de valores. Pese a ser claves en el desarrollo económico muchas de éstas no poseen éxitos para lograr un crecimiento (González et al., 2018).

En la actualidad se estima a las empresas micro, mediana y grande como el sector más productivo en la economía de un país, por el efecto que tiene tanto en los países desarrollados como en los países en vía de desarrollo. Esto se reflejó en el producto interno bruto (PIB) con una tasa preeminente al de 25% y a su vez, es productora de trabajo debido a que engloba un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) del territorio. En el Ecuador, el 39% de los empleos son generados por microempresas, mientras tanto que el 17% a pequeñas y 14% a medianas (Ron &

Sacoto, 2017). En la tabla 2-3 se puede observar la clasificación de las organizaciones según su tamaño.

Tabla 2-3.

Clasificación del tamaño de las empresas en Ecuador

Tamaño	Activos totales por valor	Número del Personal
Empresa Grande	$5000001	200 empleados en adelante
Empresa Mediana	$2000001 y $5000000	Entre 100 a 199 empleados
Empresa Mediana	$1000001 y $2000000	Entre 50 y 99 empleados
Empresa Pequeña	$100001 a $1000000	Entre 10 a 49 trabajadores
Microempresas	Menores o iguales a $100000	1 a 9 empleados

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), 2019

2.7 Características de las empresas familiares

Las compañías familiares se caracterizan por enseñar perspectivas a largo plazo, continuidad del personal y de la organización, alta intervención de familiares, liderazgo familiar, vinculación cercana con el comprador y colaboración de generaciones posteriores (Sánchez & González, 2018). Las propiedades que se recalcan en estas empresas son la cultura, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente lidera y controla la compañía en cuestión. Estas culturas determinan el desempeño interno que adoptara las empresas familiares en el sector agroindustrial (García & Pertusa, 2018).

Durante el mes de julio del 2016 en la ciudad de Guayaquil, la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG) a través de su centro de Investigación de empresas familiares realizó el primer Workshop: ”Retos y desafíos de las empresas familiares” en el cual cinco conferencias internacionales y de primer nivel ejecutaron ponencias sobre los factores que afectan a las empresas, con el fin de estabilizar nuevas teorías y estudios que sirvan de ayuda para la toma de decisiones y a su vez a la creación de políticas ya sea de iniciativa pública o privada (Rodríguez, 2016).

El núcleo familiar está presente en la inspección empresarial, en tanto quién asume el liderazgo o el cargo gerencial generalmente es parte de la familia. Su estadía en el tiempo, sin embargo, pero las probabilidades de que la organización familiar subsista van hacer mucho más grande una y otra vez que se cuente con una estrategia sucesorio conforme con las necesidades de la empresa (Rojas Uriarte, 2019)**.** Las

determinaciones empresariales, las cuales pertenecen al mando del núcleo familiar aun cuando las responsabilidades y la dirección son asumidas solamente por ciertos miembros de ésta; las relaciones familiares, las cuales interactúan con la actividad empresarial y ejercen influjo bidireccional (Muñoz Muñoz et al., 2020)**.**

2.7.1 Fortalezas de las empresas familiares

Entre estas fortalezas se destacan tanto factores organizacionales como familiares. La principal ventaja que recalcar es el "sentido de pertenencia" que poseen los miembros, generado por el clima particular de este tipo de organización y el propósito común que une la fuerza laboral. Aunque éste es un factor intangible, podemos encontrar en una cantidad de atributos concretos y positivos: compromiso de todos los miembros de la familia, diferente al de las demás empresas, conocimientos, flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, planeamiento a largo plazo, cultura estable, rapidez, confiabilidad y orgullo (Torres, 2011)**.**

Las compañías familiares hacen una capacitación y profesionalización tanto dirigente o dueños a cargo como de sus trabajadores miembros familiares, pues se bebe considerar que así no solo se está fidelizando a los integrantes de la empresa, sino que además se están recibiendo medidas eficaces, ya que, en cuanto los dueños o lideres ya no se encuentren ejerciendo el poder, sus sucesores podrán seguir al mando, mucho mejor preparados y capacitados para aceptar el cargo que se les asigne (Rojas Uriarte, 2019)**.**

Las fortalezas pueden ser considerados factores claves a la hora de facilitar su gestión. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, la capacidad y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que mantengan (Acosta & Pérez, 2010), las fortalezas están relacionadas con los intereses organizacionales, de acuerdo con los objetivos de la organización, los cuales se igualan en un contexto de largo plazo, dándose una armonía entre los valores de cada miembro, por separado, con los intereses de la organización (Salgado, 2002). En la tabla 2-4 podemos observar algunas fortalezas que pueden tener las empresas.

Tabla 2-4.

Fortalezas de las empresas familiares

La disposición de recursos financieros y de gerencia.
Reputación familiar
Lealtad de los empleados
Unidad de los ejecutivos y accionistas (dueño del capital)
Orgullo e identificación de la familia con la empresa
Continuidad y profundidad en la cultura organizacional y el sentido de sus propósitos corporativos
Visión a más largo plazo
Mayor responsabilidad social

Autoría : Brittany Alarcón y Daniel Jami

2.7.2 Debilidades de la empresa familiar

La puesta en marcha de una compañía familiar significa sortear diversos obstáculos como escasez de capital, débil entendimiento en el manejo de los productos al mercado, así como el reclutamiento ajustado al personal para desempeñar tareas especializadas, con todo el inicio representa su sobrevivencia, por lo frágil de esta etapa en el cual persiste la improvisación y desconcierto. Se ignora la forma de vinculación entre los integrantes de la familia, dirigen el negocio y su transición a su estatus de nuevo personal (Zambrano et al., 2019)**.** Obviamente, estas organizaciones suelen presentar muchas desventajas o puntos débiles. De hecho, son más conocidas por situaciones conflictivas entre los integrantes; quiebra, desaparición, etc. que por su éxito y logro (Martinez, 2010). En la tabla 2-5 podemos observar las principales debilidades que suelen tener.

Tabla 2-5

Debilidades de las empresas familiares.

Falta de planificación
Nepotismo
Exceso de desconfianza, control y secreto
Resistencia al cambio y a la profesionalización
Falta de una mentalidad orientada
Liderazgo demasiado largo
Malas políticas de gestión económica, empresarial, comercial y otras
Dificultad para traer a gente talentosa
Estancamiento estratégico

Autoría: Brittany Alarcón y Daniel Jami

No es difícil señalar que el nepotismo tiene una presencia bastante generalizada en todo tipo de empresas e instituciones sea o no de naturaleza familiar. Todos podemos dar nombres de tal o cual empresa pública (con acciones cotizadas en la bolsa de valores) donde se hace evidente la promoción protegida del hijo del director general, o del sobrino de tal accionista importante. A veces esas acciones afectan directamente a la estructura directiva, pero en otras ocasiones simplemente, determina el normal funcionamiento y desempeño de la organización (Ginebra, 1997).

2.7.3 Desventajas de las empresas familiares

Posibilita examinar las deficiencias y las oportunidades que se presentan en estas organizaciones para su análisis. Las están afectando con más facilidad los inconvenientes que se suscitan en el ámbito económico como la inflación y la devolución, viven al día y no tienen la posibilidad de tolerar periodos largos de crisis, por lo tanto, reducen las ventas, son más vulnerables a la fiscalización y control del gobierno, constantemente se hallan temerosos de las visitas de los inspectores. La carencia de recursos financieros los limita, debido a que no poseen un fácil ingreso a las fuentes de financiamiento, tienen escasas o nulas posibilidades de funcionar o absorber a otras entidades empresariales (Valenzuela & Jiménez, 2019). Como podemos observar en la tabla 2-6 algunas desventajas.

Tabla 2-6.

Desventajas de las empresas familiares

Rigidez	Es frecuente que se hagan las mismas cosas y de la misma manera y durante mucho tiempo.
Desafíos comerciales	Puede clasificarse entre dos grandes categorías: Modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.
Sucesión	El paso de generación a otra en una familia empresarial y el cambio de liderazgo que ello implica es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.
Conflictos emocionales	La familia y la empresa son dos campos de acción bastantes diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que, en la esfera empresarial, sustentada en la tarea y rigen el rendimiento y los resultados.

Autoría: Brittany Alarcón y Daniel Jami

2.8 Conflictos de interés en las empresas familiares

Menos del 30% de las compañías familiares a nivel mundial pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de organizaciones. Frente a tales hechos, emergen algunas dudas: ¿cómo manejar con éxito una suscepción? ¿Cómo instaurar políticas, normas y lineamiento? ¿Cómo mejorar su desarrollo, permanecía y continuidad? Algunas investigaciones empiezan a surgir alrededor de componentes determinantes que podrían perjudicar a los emprendimientos, microempresas y empresas familiares. Los administradores retoman a estas organizaciones, al intentar de comprenderla y de dotarla de herramientas de planificación y dirección para quitar el mito de papas trabajadores, hijos ricos y nietos pobres (Viteri, 2020).

El conflicto como parte de la vida de estas entidades empresariales, producto de que las mismas permanecen compuestas por personas, individuos que difieren en pensamiento, actuar, ideologías. Como perjudica lo personal en cada compañía sea pequeña o mediana, dados los próximos componentes que inciden: expectativas divergentes, parámetros no definidos, fines contradictorios, conflicto de intereses, comunicaciones confusas e interrelaciones particulares no satisfactorias. Esto además manifestado durante un conjunto de relaciones (Gascón & Jofre, 2013).

2.8.1 Causas y consecuencias del conflicto.

Los problemas que se prestan en parte importante de las pequeñas empresas, mediana y grandes se relacionan con la inexistencia del protocolo de la organización. Esta herramienta poca estudiada en Ecuador, se ha vuelto objeto de amplios estudios en todo el mundo, en las que se han desarrollado diversas definiciones del asunto (Cardona & Balvín, 2014), una de las mayores fuentes de conflicto en estas empresas se debería a una mala organización, la cual tiene su origen en el mal diseño de su estructura. Algunas veces, por respetar ciertos convenios de orden de las compañías, estas no se organizan, realmente varias carecen de asesorías de gestión o director general ya que pretenden mantener la dinámica familiar en las organizaciones, lo cual hace que se alejen por completo de cualquier probabilidad de profesionalización (Belausteguigoitia, 2007).

Las compañías, en cada una de ellas, los conflictos se dan al orden del día, sin embargo, en las empresas familiares toma un más grande protagonismo, debido a que el núcleo familiar es el grupo primario para la excelencia, el de las interacciones "cara a cara" más intensas, en donde tiene una mayor presencia los afectos y las pasiones. El hecho que las familias conformen un pequeño conjunto no quiere decir que sea complejo, debido a que las relaciones que se establecen entre sus miembros crean tensiones permanentes que logren provocar conflictos. Por otro lado, las empresas familiares son organizaciones complicadas y dinámicas. Como tal afrontarán retos externos provenientes del ámbito competitivo, e internos gracias a la existencia de diferentes perspectivas de sus directivos y miembros, que tienen la posibilidad de crear enfrentamientos de interés y conflictos individuales (Martín & Martínez, 2012).

2.9 Lazos de afectos y contractuales.

El hecho que las empresas familiares sean una mezcla de sistema familiar y organización empresarial provoca que se establezca y aplique una estrategia de sucesión de mando y continuidad sea un proceso complejo para los miembros, tanto por las reglas sociales cuando el negocio se hereda a los hijos, aun cuando ellos no tengan la capacidad o preparación idónea para conducirlo, aunque al sucesor únicamente le interese tener en su poder un logro que no le ha costado producir y forjar. El progreso en los conocimientos sobre microempresas y empresas familiares ha permitió cambios relevantes en éstas; sin embargo, la familia continúa siendo la célula básica de la

sociedad y los inconvenientes que se susciten en ellas siguen perjudicando a las organizaciones empresariales (González, 2018).

2.10 Liderazgo y línea de mando.

Se puede clasificar como un compuesto complejo de pretensiones, inspiraciones, dedicaciones, tenacidad, capacidad, persuasiva y competencia técnica para la correcta coordinación y desarrollo de las organizaciones empresariales (Bance, 1984), las microempresas y empresas familiares predominan en muchas naciones en todo el mundo, especialmente en Latinoamérica. Están ligadas a nuestra vida económica y social, a tal punto que casi por el momento no nos percatamos de su presencia. algunas investigaciones demuestran que el liderazgo es uno de los elementos más analizados en las compañías familiares, debido al gran compromiso, tiempo y esfuerzo realizados por los colaboradores de ésta; lo cual permite lograr el proceso, conocimiento y motivación para resolver cualquier situación que se presenta, de manera particular, con confianza, seguridad y estabilidad para terminar la sucesión. Esto dejará lograr una mejor planificación a futuro, permitiéndoles subsistir dentro del mercado competitivo (Palafox et al., 2019).

En cualquier emprendimiento y empresas familiares el liderazgo es un pilar bastante fundamental para el triunfo o fracaso, e influye para lograr implementar un clima y cultura organizacional. Además, su manejo es primordial en la actuación de las personas, así como los resultados que deberían conseguir para el incremento y sustentabilidad de las organizaciones y de imagen frente a la sociedad. El liderazgo influye mucho en los resultados organizacionales. Su administración es determinante en todos los puntos de la empresa, para el capital humano y el comprador, de allí el valor las cambiantes de liderazgo para lograr producción, productividad, eficiencia, eficacia, efectividad y satisfacción, así como el esfuerzo extra que se demanda de los seguidores al comprometerlos con la perspectiva del jefe y de la organización (Quintana, 2014).

2.11 El cambio organizacional en el desarrollo de las empresas familiares.

Estos tipos de organización en su crecimiento (comienzo o madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones impredecibles. En esta evolución, los líderes o gerentes se afrontan constantemente a nuevos cambios que provoca que la compañía y el colectivo crezcan y maduren. Una vez que estos no se anticipan, surgen inconvenientes mayores. No obstante, hay muchas cosas que los administradores de

estas entidades empresariales logren hacer, para garantizar la sobrevivencia y el crecimiento en los mercados (Goyzueta, 2013).

Por consiguiente, para que estas empresas crezcan y maduren, los directivos tienen que lidiar con diversos inconvenientes. Los cambios del medio ambiente organizacional y funcional obligan a tomar decisiones estratégicas para conservar una virtud competitiva. Entonces los gerentes se percatan de que no tienen la capacidad de que ellos solos puedan administrar cada una de las facetas del negocio, ahora tiene que encargar responsabilidad y compartir el poder. Lentamente la fuerza del trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles las virtudes y creencias de la organización, así como pasarles dichos valores a las generaciones siguientes. Por lo general hay unas enormes competencias para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros y aquellos que no lo son. Al final, el retiro y el reparto de la propiedad y la riqueza se vuelve componentes claves en la planificación del liderazgo y las transiciones (Goyzueta, 2013). De tal manera, uno de los más importantes hallazgos del Deloitte Family Business, con estos tipos de entidades alrededor de todo el mundo, prueba que la gran batalla de éstas es la sostenibilidad en el tiempo y que, aun cuando son conocidas por tener una orientación a un extenso plazo, solo una tercera parte consigue sobrevivir (Calderón, 2020).

Las organizaciones familiares pasan por fases de desarrollo y crecimiento predecibles, deben afrontar una extensa variedad de cambios. El cambiante periodo de vida de los productos, las fluctuantes condiciones competitivas, desarrollo personal de los dueños empresarios y las necesidades variables de la familia, todo perjudica el resultado (Reyna, 2017). La cadena de valor es la utilización explicita formal y conscientes de la información de precios en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una virtud competitiva sustentable para la compañía (Valenzuela & Jiménez, 2019).

2.12 Crecimiento y sostenibilidad en el sector agroindustrial

2.12.1 Desarrollo sostenible

El principio del criterio de desarrollo sostenible está asociado a la inquietud creciente que existe en la sociedad mundial en las últimas décadas del siglo XX al tener en cuenta el parentesco que existe entre el desarrollo económico y social y sus efectos más o menos inmediatos sobre el medio natural. Como se expondrá algo después, no

tenía que ver con un problema nuevo. Lo nuevo ha sido el tamaño y expansión alcanzada por el mismo, que condujo a una valoración sobre sus secuelas futuras, incluida en ellas la capacidad de supervivencia de la especie humana (Gutiérrez, 2016).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) convocó en 1972 a la primera Conferencia sobre el Medio Ambiente, sucedió en Estocolmo (Noruega), es conocido como la conferencia de Estocolmo, el primordial objetivo de este encuentro internacional fue analizar los efectos de las ocupaciones industriales sobre la salud humana, Guillermo Foladori & Tommasino (2000), dicen que de la Conferencia resultan los primordiales inconvenientes del medio ambiente: industrialización, explosión demográfica y crecimiento urbano, y se proclama el derecho de los seres humanos a un medio ambiente sano y el deber de protegerlo y mejorarlo para la futura generación (Alaña, Benítez & Pereira, 2017).

No obstante, el término de desarrollo sostenible engloba gran contradicción, debido a que busca rehacer la interacción sociedad – naturaleza sin preguntarse sobre la compatibilidad que existe entre ambiente y desarrollo, la cual podría ser inexistente o bastante reducida. Esto en razón para poder hacer la igualdad ecológica de incremento y del estilo de vida. Con el pasar de los años se muestra un aumento considerable en los habitantes del mundial, lo que paralelamente significa un aumento en las necesidades simples de bienes, servicios y artículos de uso y consumo. Para sustituir la creciente demanda se precisó de una mayor explotación de los recursos naturales y del crecimiento exponencial en la producción de alimentos, bienes y servicios (Gracia Rojas, 2015).

2.12.2 Filosofía para el crecimiento sostenible

La crisis de 2008 y la pandemia hicieron un lugar más amplio para las ideas y políticas, sin embargo, la técnica de ser adoptada dependerá en gran medida de las coaliciones que se formen. De una forma bastante estilizada, tiene la posibilidad de definirse tres tipos de respuestas: una contestación inercial en la que bajo un modelo sobrevive con varias alteraciones que amortiguan sus inconvenientes estructurales; una contestación de problemas y rivalidad en que las economías primordiales se retraen hacia políticas de “perjudicar al vecino” de abandono del sistema multilateral y de creciente competencia geopolítica (un escenario semejante al de los años treinta); y una respuesta de superación en que se busca acuerdos internos y externos de cooperación

(con fortalecimiento de la democracia y de los mecanismos institucionales de cooperación multilateral) para arreglar los inconvenientes estructurales del viejo modelo (Desarrollo Sostenible, 2021).

Entonces, se puede inferir que es posible crear una filosofía específica que oriente el mejoramiento en un ámbito eminentemente rural, donde la posibilidad de desarrollo se torna promisoria y el deseo de crecimiento es parte del camino del desarrollo continuo. Incluso llevó a la expansión e imposición de productos en el inesperado mercado actual. Todo ello se beneficia de las nuevas tendencias en el conocimiento y las nuevas tecnologías, que promueven nuevos desafíos y una mayor competitividad agrícola (Ailuj, 2019).

2.13 Estrategia para la continuidad y permanencia de las empresas familiares en el mercado

Las organizaciones son un conjunto de acciones coordinadas. El éxito de una estrategia radica en realizar una acción compartida que justifique el uso de recursos que involucre y que permitan a cada persona y a la organización perfeccionarse simultáneamente. Hacer estrategia consiste en entender como juegan determinados factores asociados al entorno y en actuar sobre aquellos que hace única a la organización. La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecuencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia, a través de la educación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, al fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistema proceso de reflexión consistente en la acción planificada de los recursos con los que ésta cuenta para alcanzar los citados objetivos. Los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres ejes: El primero tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la empresa; el segundo con la rentabilidad de las empresas; el tercero contempla el crecimiento de la empresa (Santamaría & Pico, 2015).

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es una herramienta de gran utilidad para los directivos, ya que les permite analizar la estructura de la industria donde están inmersas; esta estructura está integrada por cinco variables causales o explicativas: poder de los negocios de los clientes, rivalidad entre empresas, amenaza de

nueva competencia, poder del negocio de los proveedores y amenazas de productos sustituidos. Estas fuerzas manifiestan los aspectos más relevantes de la industria además incurre en los precios, costos inversión y estados financieros de la empresa (Intriago et al., 2019).

2.14 Factores de éxito para las empresas familiares

El éxito de las empresas se basa en la innovación como estrategia central para elevar y sostener los niveles de competitividad en el mercado doméstico y en los mercados internacionales, ampliando y dando a conocer al empresario agroalimentario y público en general, un cúmulo de conocimiento y experiencias en materia de innovación, que busca por un lado la posibilidad de replicar, y por otro el de mejorar los procesos que actualmente se gestionan al interior de las unidades económicas agropecuarias y a lo largo de las cadenas del sector agroalimentario (Sagarpa, 2017). De acuerdo con la tabla 2-7 podemos observar algunos factores de éxitos.

Tabla 2-7.

Factores de éxito para empresas familiares

1	Orientación al mercado	Acceso a fuentes de financiamiento para invertir en la tecnología y mejorar productividad, enfocando a la empresa al mercado objetivo.
2	Aprovechamiento de ventajas competitivas	Sacar provecho de las ventajas competitivas y ampliar la visión de la empresa desde perspectivas externas para atender al nicho de mercado objetivo
3	Innovación y competitividad	Atención en la innovación y en la calidad, para generar estrategias de diferenciación y de valor agregado para desarrollar competitividad
4	Liderazgo empresarial	Construir asociatividades ejerciendo un liderazgo formalmente constituido que permita espacios de dialogo y resolución de conflictos.
5	Adaptación a los cambios	Gestión profesional e información actualizada de mercados y flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.
6	Transparencia y democracia	Es necesario la existencia de mecanismo de auditoría y control interno que garantice la transparencia y un gobierno democrático de acuerdo al nivel de complejidad de la información y la estructura del negocio.

7	Alianza estratégica	Suscribir formalmente la asociatividad en un consorcio empresarial o centrales cooperativas, generar alianzas con diferentes mercados bajo contratos comerciales.
8	Invertir subsidios externos iniciales en productividad	Capacidad de invertir donaciones y créditos en infraestructura, tecnología, financiamiento administrativo y mercadeo.
9	Capitalización de la empresa	Capacidad de establecer un equilibrio entre 2 necesidades vitales: repartir beneficio a los socios y asegurar la capitalización de la empresa.
10	Entorno económico y jurídico favorable	Infraestructura (sistema de riego, carreteras) políticas de propiedad de tierras, líneas de crédito, programas de capacitación.

Fuente: Balladares y Roncal, (2017)

Capítulo 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo o Diseño de Investigación:

La modalidad de investigación es teórica ya que tiene un enfoque documental, la misma que se ha ajustado a la selección y recopilación de información por medio de la lectura crítica de publicaciones, artículos científicos, documentos y materiales bibliográficos existentes, con el fin de determinar antecedentes para profundizar en las teorías y aportaciones ya difundidas sobre el tema.

3.2 Métodos de Investigación:

El proceso de investigación se conforma por un conjunto de aspectos que permitió definir los pasos a seguir para realizar cada uno de los objetivos, éste se realizó bajo un enfoque mixto, al tener en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas, para ello se realizó una búsqueda exhaustiva y un análisis crítico de diferentes artículos, revistas y libros.

El método de investigación que predomina es el estudio descriptivo, que utiliza el sistema de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, para ello combina con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Se realizó un análisis de las teorías de las empresas familiares desde su origen y las distintas etapas por las que han transcurrido como parte del desarrollo de la sociedad, la vida y la propia empresa analizando aspectos de gestión, comercialización, crecimiento, desarrollo, y perdurabilidad (sostenibilidad) de estos tipos de organizaciones como eslabón importante en la economía que tributa a fuentes de empleo, satisfacer necesidades, el sustento de familia, la producción de artículos de usoy consumo así como servicios.

Esto nos permitirá identificar estrategias, herramientas, actividades, acciones que realizan estos tipos de empresas en cada etapa, así como valorar los procedimientos establecidos para el normal funcionamiento, crecimiento y competitividad de estas organizaciones empresariales, identificar además las principales dificultades, problemas, que a lo largo de los años han propiciado el fracaso, la ineficiencia, la

incapacidad de trabajo y operatividad de muchas de estas entidades empresariales para hacer una valoración de estas temáticas que permitan diseñar un procedimiento de gestión para las microempresas y empresas familiares, que tributen al crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultado

Acciones y estrategia de gestión que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad en el mercado de las empresas familiares agroindustriales.

Según Barcellos (2010) el objetivo primordial de la sostenibilidad consiste en conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social junto con la protección del medio ambiente, pero cabe destacar que en un entorno de incertidumbre, las empresas familiares precisan de herramientas que ayuden en la toma de decisiones y así mismo en la definición de estrategias. Siendo la gestión de la sostenibilidad empresarial un proceso en donde se necesita de inversión y acompañamiento de los gobiernos junto con instituciones, a las empresas para la implementación de gestión interna para que puedan ser organizaciones sostenibles.

En lo que tiene que ver a la gestión de la sostenibilidad y el impacto en las organizaciones, Bradley D. Parrish B (2005) dice que " las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que mediante la conducción con todos los grupos de interés y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites, en lugar de un crecimiento constante necesariamente tiene una orientación múltiple empresa, social, gobernabilidad y financiera"(Giraldo, 2016).

Desde la perspectiva y el alcance de la dirección estratégica, se plantea los enfoques que, desde una posición gerencial, impactan en el contexto de las organizaciones. Como pilares relevantes en donde afianzan el fortalecimiento de las capacidades directivas, se confirma la gestión estratégica, en función de la complementariedad con los estilos de liderazgo y su implicación con la gestión integral del talento humano. Ésta permite promover sus incidencias en la efectividad de la gestión cliente y mercado, en donde se proyecta desde la definición de procesos para la productividad donde la creación de valor constituye un factor fundamental de los componentes esenciales que requieren ser desarrollados desde el contexto de las empresas familiares (Sukier et al., 2016).

La planeación estratégica se ha consolidado en una de las preocupaciones más relevantes de los últimos años para este tipo de empresas en donde existe la necesidad

de desarrollar un proceso eficiente que permita la transferencia de conocimiento intergeneracional y que pueda ser frente a los cambios socioeconómicos que les permita sobrevivir con rentabilidad, liquidez y armonía familiar (Araya, 2017).

En una investigación realizada a 86 empresas familiares en el sector agroindustrial observando algunos aspectos influyentes al momento de la determinación de la estrategia: liderazgo, relación entre los clientes y proveedores, calidad e innovación y forma de comunicación directa. Harris & Ogbonna (1999) examinaron la influencia del legado estratégico de la compañía por parte del fundador de la empresa familiar, en ellos encontraron que existe un impacto en la formulación de las estrategias derivadas de la filosofía del fundador sobre la cultura organizacional. Esto genera una serie de implementaciones relacionadas con la similitud de estrategias y la adaptación de dicha similitud a las nuevas condiciones empresariales (Masson, 2006), como se lo menciona a continuación en la Tabla 4-8.

Tabla 4-8.
Acciones y estrategias para la sostenibilidad de las empresas

Acercamiento a la estrategia	Trata de utilizar la lógica de la distribución para para garantizar q la información llegue a su destino en ambos sentidos justo a tiempo en buenas condiciones y sin sufrir distorsiones significativas.
Proceso de gestión estratégica	La fijación de metas u objetivos, el análisis, la formación de estrategias, la implementación de estrategias y el monitoreo de estrategias.
Análisis del entorno.	Se caracteriza por ser dinámico, es decir muy cambiante, complejo, ya que intervienen múltiples actores y escenarios, e incierto, debido a que no se puede controlar y es muy poco predecible
Proceso de la gestión administrativa	Se considerarán aspectos administrativos que tributen al buen desempeño del negocio como son. Coordinación de funciones, trabajo en equipo, integración del personal, buena comunicación, clima organizacional.
La cadena de valor	La cadena de valor hace referencia a la desagregación de actividades básicas que debe realizar la empresa para producir y vender su producto.

Fuente: Schneider, (2018)

Estrategias de gestión que contribuyen a lograr empresas familiares agroindustriales de éxitos en el mercado.

A lo largo de nuestras vidas, se ha escuchado acerca de algunas empresas

familiares del sector agroindustrial, unas con gran éxito y otras que han desaparecido. Algunas logran sobrevivir continuando sus operaciones, pasando de generación en generación y logrando conservar su estructura inicial. Los casos de éxito son casos de estudio que se utilizan para guiar y alcanzar conocimiento en base a la experiencia obtenida de empresas o negocios exitosos (Sánchez Fula, 2014).

CASO EL SALINERITO

En el año de 1971 el Estado ecuatoriano reconoció la propiedad legal de las minas a la cooperativa Salinas en detrimento de sus anteriores propietarios y con ello dieron los Salineros el primer paso hacia el desarrollo comunitario. Sin embargo, los ingresos comunitarios obtenidos a través de la extracción de la sal disminuyeron drásticamente a raíz del buen momento comercial de la sal de agua de mar. Entonces, la cooperativa como entidad de ahorro y crédito, financió el establecimiento de la primera quesería (el Salinerito), esto gracias a los ahorros aportados por los socios y otros pequeños proyectos a través de créditos solidarios. El éxito de estos primeros proyectos hizo posible impulsar nuevas actividades económicas. Durante este periodo se iniciaron las inversiones en infraestructura (Corporación Grupo Salinas., 2008). Conforme a la investigación se limitó a determinar los factores para proponer el fortalecimiento de emprendimientos con el fin de diseñar estrategias para ingresar a nuevos nichos de mercado, esta investigación es de vital importancia para el País, debido a que al proponer estrategias de ingresos a nuevos mercados se convertirá en un factor multiplicador que permitirá el crecimiento de la economía, localidad y la región (Alvario, 2018). En la tabla 4-9 tenemos las estrategias que utiliza el Salinerito para su sostenibilidad en el mercado.

En el Ecuador existen empresas familiares que durante años han prevalecido en el mercado dando muestra de su solidez y sostenibilidad, un ejemplo es el “Salinerito” ubicado en la provincia de Bolívar, en el Cantón Salinas de Guaranda, desde los años 70 contribuyen un camino productivo y económico, donde ha jugado un rol importante el esfuerzo, el empeño, la abnegación de los protagonistas para salir adelante y fortalecer la gestión, la comercialización y el crecimiento del negocio aplicando acciones, estrategias junto con los procedimientos (Noboa de la Torre, 2015).

Tabla 4-9.
Estrategia de sostenibilidad en la empresa Salinerito

Estrategias	Objetivos	Actividades	Resultado esperado
1- Productos innovadores	Brindar productos innovadores a los clientes para lograr la fidelización.	Control en el proceso de producción.	Satisfacción de clientes.
2- Promociones	Incentivar a la compra de los productos.	Descuentos, sorteo de una computadora.	Incremento del nivel de ventas. Posicionamiento en el mercado.
3- Canales de distribución	Manejar adecuadamente los canales de distribución.	Servicios a domicilio	Comercialización eficaz
4- Buena relación con los proveedores	Mantener una relación de respeto, honestidad y fidelidad.	Alianzas comerciales.	Acuerdos comerciales.
5- Mejorar la satisfacción del cliente	Hacer que el cliente perciba el servicio de calidad.	Solucionar de forma inmediata reclamos, atención personalizada y oportunamente.	Satisfacción de los clientes.

Fuente: Masabanda, (2016)

CASO PRONACA

Nace en el Ecuador como una empresa familiar en 1957 y luego de 53 años consolidándose como la primera compañía productora de alimentos, además de ser la mayor generadora de empleo directo. Practica la responsabilidad corporativa como un eje transversal a todas las actividades emprendidas y los negocios que desarrolla. Su nombre es sinónimo de confianza a través de una excelente calidad e innovación de sus productos (Rueda, 2012)**.**

PRONACA mejora constantemente para poder superar los desafíos que impone la industria alimentaria a escala nacional e internacional. Es por eso que innova constantemente en los procesos productivos, empezando en el campo hasta la mesa. En la tabla 4-10 muestra las estrategias que utiliza esta empresa. Los alimentos que comercializan son accesibles y prácticos, en donde tienen un especial énfasis en el suministro de proteínas de calidad. El trabajo en equipo es otra cualidad de la empresa, en lo cual se enfoca en afianzar la red de proveedores y distribuidores garantizando así la calidad en toda la cadena de valor. Actualmente consta con 7761 colaboradores distribuidos en 101 centros de operación, en donde incluyen oficinas administrativas,

plantas de procesos, centros de distribución, almacenes, laboratorios, etc**.** (PRONACA, 2019)**.**

Tabla 4-10.

Estrategias de sostenibilidad de la empresa PRONACA

Estrategia de posicionamiento y ventaja competitiva	
Posicionamiento	El mensaje que operativamente se estaría dispuesto a comunicar será el siguiente: elaborado con ingredientes selectos que garantiza su calidad.
Ventaja competitiva	La estrategia que se fundamenta en este segmento se basa en una ventaja competitiva externa, es decir, poner en relieve características tales como los ingredientes del caldo concentrado de pollo.
Estrategia de producto	
Nombre comercial	Todos los productos elaborados por la empresa PRONACA a base de carne de pollo son comercializados con la marca Mr. Pollo, que es una marca de prestigio y muy reconocida en el mercado.
Grado de novedad	Es de suma importancia porque el mismo determina, en ciertas medidas al menos, su competitividad o su capacidad de competencia. La empresa incursionara en un nuevo mercado y una tecnología nueva.
Calidad de producto	Todas las labores de producción cumplen con las más altas normas de calidad e higiene estipulada para el sector de alimentos tanto en el control de la materia prima, supervisión de la maquinaria, inspecciones de condiciones ambientales de la máquina y personas capacitadas para operar en actividades de producción.
Estrategia de plaza	
Mejoramiento de los márgenes de utilidad a los canales de distribución y apoyo en material para el impulso de las ventas de este producto.	
La atención a los distribuidores y a los canales de distribución como un cliente de empresa será una labor prioritaria, ya que ellos harán llegar el producto al mercado meta.	
Estrategia de precios	
Al producir con el menor costo posible se obtendrá eficiencia y eficacia en la producción de este producto lo que permitirá optimizar los recursos de la empresa.	
Los distribuidores obtendrán ganancias del 20% en la venta de este producto y los canales de distribución el 15% por la venta.	

Fuente: Avilés, (2018)

CASO NIRSA

Es una importante empresa familiar ecuatoriana procesadora de especies marinas y de acuacultura, encontrándose la dirección al momento en su segunda generación. Al 2017 la tercera generación asume ya un rol relevante en la administración, gestión y crecimiento del negocio. La toma de decisiones se fundamenta en los valores originales de la empresa y promueve el crecimiento de la misma hacia el mercado nacional e

internacional, el directorio se alinea siempre a su misión de permanecer siendo líderes en el mercado de atún y sardina, a través de una calidad excelente y un servicio personalizado (NIRSA, 2017)**.**

NIRSA trabaja siempre cerca de sus colaboradores creando una cultura organizacional de comunicación con valores sólidos. En la tabla 4-11 se describen las estrategias de sostenibilidad de esta organización. Para asegurar que las operaciones se desarrollen en un entorno de prácticas profesionales éticas, deben garantizar la transparencia en todas las actividades, la empresa cuenta con bases donde se fundamentan estos principios: Misión (producir alimentos de calidad mundial), Visión (ser una de las empresas más innovadoras del país y la región), valores (liderazgo, integridad, innovación) (NIRSA S.A., 2019)**.**

Tabla 4-11.

Estrategias de sostenibilidad de la empresa NIRSA

Estrategia	
Innovación	En el de 1997 genero expectativa, emoción y ayudo al prestigio de la marca dándole mayor identidad, transformo el concepto previo de "buen alimento, difícil apertura" a "buen alimento, fácil consumo"
Estrategia post éxito	La marca se diversifico, ofertando pescado remojado en distintos aceites.
Estrategia del producto	Se puede decir que el producto es el punto central de la oferta que hace NIRSA a su mercado, el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente.
Ventaja Competitiva	Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar la empresa y que le coloca en una posición de referencia a los ojos del mercado.

Fuente: Negocios Industriales Real Nirsa S.A., (2019)

INALECSA

Inició como un negocio familiar, fundado en 1972, empieza su funcionamiento elaborando productos de pastelería industrial, lanzado al mercado INACAKE, BONY TIGRETON Y BIZCOTELAS, estas marcas tuvieron gran acogida en el mercado local. En 1979, se inaugura una planta industrial que está ubicada en el kilómetro 16 ½ de la

vía Daule. Después de 4 años, viendo que las condiciones del mercado fueron favorables, INALECSA decide entrar en la elaboración de productos tipo snacks, teniendo como líneas principales el maíz y plátano. En los posteriores años desarrollaron tortillas de harina de trigo y las conchas de maíz para tacos, formando parte de la familia INALECSA MAMA FANNY (Andrade & Goyes, 2010). A continuación, en la tabla 4-12 se menciona las estrategias que utiliza la empresa para su sostenibilidad y permanencia.

Tabla 4-12.

Estrategias de sostenibilidad de INALECSA

Innovar marca y producto
Desarrollar valor de marca
Aprovechar la imagen ya ganada en sus productos, para el lanzamiento de la nueva línea
Establecer un programa de comunicación adecuada
Propulsar la prueba en el mercado de los nuevos productos
Estrategia de medios (tv, radio, prensa, tiendas)

Fuente: Pino et al., (2009)

SUMESA

Fue funda en 1973 en la ciudad de Guayaquil, es una empresa familiar dedicada a elaborar alimentos de excelente calidad y a un buen precio. Con el transcurrir del tiempo mantiene un crecimiento sostenible y se ha consolidado como una de las industrias que se especializa en la fabricación de alimentos, jugos y bebidas refrescantes. SUMESA está en el mercado hace 42 años manteniéndose como líder de productos de excelente calidad, estando siempre en la mente de los consumidores y siendo reconocidos por las constantes innovaciones para el beneficio del consumidor. Después de algunos años, SUMESA ha incluido nuevos productos en su portafolio con el objetivo de abarcar diferentes segmentos de mercado y proyectarse con un crecimiento empresarial permanente. Dentro de su misión está ser los primeros en la elaboración de refrescos, alimentos solubles y bebidas para el consumo masivo en el mercado ecuatoriano enfocándose en ofrecer productos excelentes que satisfagan las necesidades de los consumidores (Coyeneche & Rodrígues, 2015).

Una de las fortalezas que caracteriza a la compañía es que cuenta con solidez permitiéndole tener una relación completamente estrecha con entidades financieras y a

su vez realizar inversiones para las innovaciones en productos (Coyeneche & Rodrígues, 2015). En la tabla 4-13 se describe que, en el año 2019, SUMESA ejecutó diversas estrategias sostenibles, tal como se lo puede observar a continuación.

Tabla 4-13.

Estrategias de la empresa SUMESA

Lanzamiento de las bebidas solubles.
Desarrollo de procesos de mercadeo para fidelizar a los clientes consumidores de las bebidas solubles, entre los que se encuentran descuentos, promociones, obsequios, el fidelizar a sus clientes.
Mercadeo de bebidas solubles mediante los medios publicitaros, tales como televisión, radio y redes sociales.
Promoción de la calidad del producto a través de los medios de comunicación.
Mejoras en la presentación del empaque de producto.
Presentación del producto al público en su diversidad de sabores

Fuente: Floril, (2019)

En el entorno de la región amazónica ecuatoriana las empresas agroindustriales tienen que enfocarse en su gestión al establecer las siguientes acciones, estrategias, y líneas de trabajo para tributar al crecimiento y la sostenibilidad en el mercado que las conduzca al camino de la competitividad

Con la situación de la globalización de los mercados, exige a las empresas del sector agroindustrial de la región amazónica fortalecer los factores de productos y sostenibilidad a fin de incrementar la eficiencia de los recursos vinculados a los procesos de producción, esto en busca de lograr los objetivos empresariales con mayor asertividad. Es importante evidenciar, que ahora en las organizaciones se pretende más por los logros colectivos que individuales, esto hace que las empresas familiares entren en una dinámica de flexibilización en los modelos de negocios enfocados en generar equilibrio entre factores sociales y económicos (Quintero & Acevedo, 2020).

CASO PACARI

Es una empresa familiar dedicada a elaborar el chocolate orgánico más fino del Ecuador, está ubicado en la provincia de Napo Cantón Tena. Santiago Peralta y Carla Barboto son los fundadores y dueños de la compañía basándose primordialmente en los principios sociales y ambientales de sostenibilidad, garantizando así que sus productos sean compatibles con la tierra donde son cultivados, con esto se asegura bienestar a la comunidad que lo produce. Cuando se combina la pasión por el desarrollo sostenible y

el compromiso de conservar el cacao ecuatoriano, Pacari ha evolucionado convirtiéndose en el primer chocolate orgánico producido en su totalidad en el Ecuador (Velasco, 2020).

Pacari trabaja en pequeñas cantidades utilizando ingredientes seleccionados cuidadosamente ofreciendo una experiencia nueva e innovadora en cada uno de sus productos, en kichwa el nombre Pacari se lo traduce como naturaleza, un nombre que fue cuidadosamente escogido para resaltar la procedencia de los productos. La empresa se encuentra en una evolución constante de la manera en la cual se extrae el sabor único del cacao ofreciendo desde chocolate puro hasta chocolate mezclado con sabor propio del país (Ladd, 2016). En la Tabla 4-14 podemos encontrar algunas de las estrategias que ha implementado la empresa Pacari para su permanencia.

Tabla 4-14.

Plan de acción de Pacari

Estrategia	Razón
Calidad	Alta calidad desde la materia prima hasta la producción.
Regulaciones internacionales	Regulación técnica para los productos.
Cercanía con proveedores	Poca distancia con los agricultores.
Certificación de sus proveedores	Certificación orgánica de comercio justo de sus agricultores.
Certificaciones del proceso productivo de la empresa	Certificación de calidad para la empresa
Reconocimiento internacional del producto	Premios internacionales por la calidad del producto.

Fuente: Noboa, (2019).

Dentro de las estrategias de producción podrán observar que el enfoque en la calidad es primordial para que la empresa tenga éxito nacional como internacional. La alta calidad de los productos elaborados por Pacari les permite tener acceso a los principales mercados mundiales, con procesos productivos altamente estandarizados. La empresa se basa en regulaciones internacionales de trabajo y de calidad para la elaboración de sus productos revisando y controlando toda la cadena productiva en la que interviene Pacari. La distancia geográfica entre la empresa y sus proveedores se han

convertido en uno de sus puntos fuertes permitiéndoles tener un mejor acceso y control a la materia prima que compran (Noboa de la Torre, 2015).

Sus proveedores cuentan con certificaciones orgánicas de calidad, así como certificaciones de comercio justo, lo cual facilitan que la empresa pueda tener certificaciones internacionales para sus productos. Los procesos productivos de nivel vanguardista de la organización han significado que tengan acceso a certificaciones que miden la calidad de la misma, el reconocimiento internacional mediante premios le han abierto muchas oportunidades para que la empresa se posicione de manera adecuada en el ámbito internacional permitiendo que la entidad y en especial el producto se den a conocer (Noboa de la Torre, 2015).

SAQUIFRANCIA

Se encuentra ubicada en la Provincia de Pastaza, Barrio la Palestina, en el km 2 a cien metros al margen izquierdo del paso lateral, vía Puyo – Tena. Es un proyecto familiar que se creó hace 15 años, en donde Galo Santana y su esposa Victoria Nan, con el pasar del tiempo, decidieron enfocarse en la producción de pastas puras de cacao (conocida en el mercado como licor de cacao), bajo el nombre comercial de Narauám. Luego de muchos años de trabajo, Saquifrancia ofrece también néctar y nibs de cacao, subproductos del proceso que convierte al cacao en pasta, en donde se puede transformar a chocolate en polvo (una vez separado de la manteca de cacao) o usarse para hacer bombones y varios productos de repostería (Grenfield, 2019).

Todos los procesos que se lleva a cabo en dicha empresa son semi automáticos porque el traslado de la materia prima de máquina a máquina se le hace manualmente, además que la cosecha, escurrido de granos, fermentación y secado se lo realiza de manera artesanal para de esa forma mantener los microorganismos precursores del sabor y su calidad. En la situación financiera actual de la empresa, se estableció un programa de publicidad y mercadeo. En primer lugar, se debió hacer un estudio de mercado, lo que permitió a la empresa reformular su producto estrella en función de las necesidades y requerimientos del consumidor permitiéndole posicionarse a nivel regional y nacional, aparte se realizó un plan publicitario con los resultados del estudio de mercadeo para que el cliente conozca del producto y consuma con el propósito de incrementar los ingresos de la empresa. (Paulina Ramos, 2018). También estableció un plan de acción para su crecimiento y sostenibilidad como se puede observar en la tabla 4-15

5

Tabla 4-15.

Plan de acción de la finca Saquifrancia

Mejorar loa infraestructura
Producción agrícola sustentable.
Adaptación a los cambios
Innovación en el producto.
Cercanía con proveedores

Fuente: Ramos, (2018)

KALLARI

En el Ecuador pocas organizaciones de productores han perdurado en el tiempo, pero, esta empresa familiar nació hace 15 años en la provincia de Napo que continúa funcionando. Es una organización de productores kichwa que se unieron con el propósito de comercializar el cacao fino de aroma producido en sus chakras (Benalcázar, 2018). Dentro de este entorno, Kallari presenta una coyuntura objetiva enfocada a buscar la posibilidad de mejorar la calidad competitiva e identidad cultural en mercados especiales tanto como locales, nacionales e internacionales; la eficacia de la gerencia en la fábrica, tienda de chocolates y artesanías; el emprendimiento de sus socios y la capacidad de liderazgo, asesoramiento, coordinación que incide en las exitosas políticas productivas del cacao fino de aroma que lleva a cabo esta organización (Macas & Terán, 2013).

Esta empresa ha fomentado una inclusión económica y social entre las principales comunidades aledañas de la ciudad de Tena, incentivado al desarrollo y aumento de la productividad de los cultivos de cacao fino de aroma para elaboración de chocolate orgánico, debido a que implementan estrategias rentables para la cosecha y postcosecha a través de las capacitaciones impartidas para la misma organización, de esta manera se asegura obtener materia prima en excelentes condiciones. Kallari comprueba que el cacao en baba cumple con los requisitos establecidos y se encarga de la fermentación y secado del cacao para garantizar el correcto manejo de la materia

prima para la producción del chocolate, los productos que logran ser exitosos cometen el error de la extensión de línea, es decir crean productos nuevos con el mismo nombre dejando de lado su producto estrella por el cual lograron el éxito. El éxito también puede llevar al fracaso si no existe una adecuada administración y los directivos se confían, su ego crece, dejando a un lado el interés por mantenerse como los primeros (Ledesma Almache, 2016). Las accionas que está implementando Kallari para su estabilidad se la menciona en la tabla 4-16 a continuación.

Tabla 4-16.

Plan acción de la empresa Kallari

Producción agrícola sustentable.
Manejo de cadenas agro-productivas sustentables.
Fortalecimiento organizativo de las capacidades técnicas.
Nuevos conceptos empresariales.
Marketing modificador de la mente.
Innovación en el producto.

Fuente: Oña, (2017)

El desarrollo de este trabajo permitirá tener una visión clara de las empresas familiares agroindustriales en el Ecuador de manera general, en la búsqueda de acciones, procedimientos que induzcan a la mejora, gestión, sostenibilidad, desenvolvimiento y crecimiento de las organizaciones familiares del sector agroindustrial para lo cual plasma una serie de estrategias y herramientas que se pueden implementar.

Estrategias

- Planeación- planificación; sirve para determinar los pasos necesarios para que una organización logre sus objetivos.
- Fortalezas y debilidades; ayuda a identificar y evaluar y las partes interesadas utilizan este conocimiento para aprovechar las fortalezas y poder controlar/ eliminar cualquier ineficiencia.
- Ventaja competitiva; utilizar un plan para cumplir los objetivos clave permite a los tomadores de decisión provechar las fortalezas.
- Fidelización; es cultivar la relación con el cliente, hacer que esta crezca y se prolongue

- Influencia; es una tendencia que en los últimos años se ha consolidado una de las mejores opciones para crear experiencias y potenciar la autenticidad.
- Experiencia; el simple hecho de vender un producto o servicio, su esencia es crear una experiencia agradable, una vivencia positiva que atrape al cliente.
- Omnicanal; tiene como enfoque la articulación de varios canales bajo una misma línea, es decir, se integra un sistema más amplio.
- Conversacional; permite interactuar con un prospecto de venta hasta convertir su interés en una compra.
- Liderazgo; es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene en la forma de actuar, para que el equipo logre sus metas.
- Innovación; es una mejora de procesos que introduce novedad.
- Precios; se debe tener un precio adecuado al producto y no alterado.
- Enfoque al cliente; su finalidad es ajustar los procesos, la cultura, la tecnología, la logística y la comercialización de una institución u organización con las exigencias de los clientes.

Herramientas

- Creatividad; es una herramienta clave tanto para la generación de ideas innovadoras como para la resolución de problemas.
- Vigilancia estratégica; es una herramienta de innovación al alcance de cualquier tipo organización que permite captar información del exterior.
- Motivación; esta herramienta es fundamental en cualquier proceso de liderazgo.
- Confianza; es una herramienta de liderazgo básicas para el desarrollo empresarial.
- Compromiso del personal; es una herramienta que involucra emocional e intelectualmente al personal con la empresa y todo lo que lo rodea.
- Comunicación interna; consiste en los canales y mecanismos de información existentes entre los empleados dentro de una determinada empresa.
- Infraestructura; es la estructura física y organizativa, sistemas necesarios para un buen funcionamiento de una organización, incluyendo su economía.
- Canales de distribución; esta herramienta es fundamental, ya que consiste en la ruta a través del cual el producto se moviliza desde su lugar de producción para ser comercializado en los distintos destinos de consumo final.

- Buena relación con los proveedores; proporciona un beneficio mutuo, basada en una buena comunicación con objetivos claramente comprendidos entre los involucrados garantizando así el éxito.
- Capacitación; esta herramienta se refiere a las acciones formativas que puede llevar a cabo la organización, enfocadas a extender más los conocimientos y habilidades de sus empleados.

Conclusiones

- En la planificación estratégica se deben considerar los valores de la familia, el compromiso, la visión familiar y el plan de continuidad, así como la filosofía de gestión de la empresa, la visión empresarial y el plan de estrategias.
- Los factores principales que contribuyan al éxito de las empresas familiares del sector agroindustrial, es el liderazgo, estrategia de innovación, comercialización, ventajas competitivas lo que garantiza el crecimiento exitoso y la sobrevivencia en el mercado.
- La compleja integración de los componentes que funcionan simultáneamente empresa, familia, fuerza productiva y las relaciones de producción en las organizaciones agroindustriales en los entornos amazónicos requieren de una consecuente gestión para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar en cada empresa al menos un plan estratégico o planeación que permita la sostenibilidad de las empresas y no la perdida de esta.
- Enfocar la gestión de las empresas agroindustriales familiares en un liderazgo participativo o democrático que permita el fortalecimiento, crecimiento y estabilidad en el mercado.
- En los entornos de las empresas familiares agroindustriales de la RAE recomendamos se considere las estrategias, herramientas y principios referidos en este trabaj

REFERENCIAS

Acosta, A. M., & Pérez, A. C. (2010). Strategic planning in family businesses. *cicag: Revista Del Centro de* Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, *7*, 81–87.

Ailuj, H. A. M. (2019). Sostenible De Las Agroindustrias De Granos Andinos En Puno *2018*.

Alan Javier Ladd. (2016). analisis y evaluacion de las estrategias de marketing para la empresa de chocolates pacari y su introduccion en el mercado singapurense. in *universidad católica de santiago de guayaquil* (Vol. 147).

Alvario, C. M. (2018). *a*nálisis de los factores que determinan el emprendimiento de la parroquia salinas de guaranda "el salinerito.*"*

Andrade, A., & Goyes, J. (2010). Plan de marketing para el reposicionamiento de la marca Bizcotelas de Inalecsa en la Ciudad de Guayaquil. *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*, 183.

Araya, L. A. (2017). modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial Abril-Julio*, *11*(1), 23–34.

Arias, J., Blanco, M., Febres, M., & García, M. (2010). Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en America Latina y el Caribe: Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. In D. Rodríguez (Ed.), *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura* (IICA, pp. 7–268).

Barcellos. (2010). Modelos de gestion aplicados a la sostenibilidad empresarial. *Barcelona: Universitat de Barcelona.*

Belausteguigoitia. (2007). Principales causas de conflicto en las empresas familiares. *Publicado En: Http://Www. Itam. Mx/Administrador/Uploader/Material/Articulo% 20Imanol. Pdf.*

Benalcázar, I. (2018). *Análisis sobre la sostenibilidad del proceso asociativo en la Asociación Kallari*. Universidad Andina Simón Bolívar.

Butarelli, L. (2012). empresas familiares agropecuarias : estrategias de reproducción en un contexto de agriculturización . Período 1999-2009 .

Cala, F. A. centeno. (2019). álisis de la gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del área metropolitana de bucaramanga. 99–117.

Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, *2*(3), 46–72.

Cardona, H., & Balvín, A. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.

Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis Del Modelo De Gestión En Pequeñas Y Medianas Empresas Y Su Aplicación En La Industria Del Catering En Ecuador. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*, *0*(0), 82–102.

Corporación Gruppo Salinas. (2008). *Anuario.*

Coyeneche, D., & Rodrígues, M. (2015). Diseño de estratégias de marketing social aplicables a la línea de pastas y fideos de marca sumesa en la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*, 138.

Desarrollo Sostenible. (2021). *Co*nstruir un futuro mejor Gracias por su interés en esta publicación de la cepal.

FAO. (2013). Base de datos estadística FAOSTAT (disponible en faostat.fao.org).

Fornaris, J. (2018). Causas que Determinan el Fracaso y deterioro de la Actividad Económica en las Microempresas Familiares Caso Pintovar Hermanos Limitada. *Deterioro de La Microempresa Familiar En Colombia*, *3*(2), 79.

García, L. R., & Pertusa, E. M. (2018). " un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico ." *Universidad de Alicante Departamento de Organización de Empresas*, 353–362.

Gascón, S. A. (2013). *Tesis-Cs-Ec-Gascon*.

Ginebra, J. (1997). Empresas Familiares/Family Businesses: Su Direccion Y Su Continuidad/Direction and Continuity.

González, L. M., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares : caso Durango (México) Characterization of family businesses ;Victory case of Durango, Mexico. *Pensamiento Y Gestion*, *44*, 2–30.

Goyzueta, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Departamento de Administracion,Economia y Finanzas*, *31*(16), 87–132.

Gracia rojas, J. P. (2015). Desarrollo sostenible: origen, evolución y enfoques. *Tecnologías Ambientales Sostenibles. Producción + Limpia, 1(2), 78-86.*

Grenfield, I. (2019). finca saquifrancia: naturaleza, compromiso y cacao.

Gutiérrez, C. G. (2016). Cantharidin induces G2/M arrest and triggers apoptosis in renal cell carcinoma. *Molecular Medicine Reports*, *14*(6), 5614–5618. https://doi.org/10.3892/mmr.2016.5963

Harris, L., & Ogbonna, E. (1999). "The Strategic Legacy of Company Founders." *Long Range Planning*, 32(3): 333.

Intriago, V. R. C., Mota, S. G., & Nájera, A. B. U. (2019). *Diseño de estrategias innovadoras para empresas familiares.*

Giraldo,J.P. (2016). factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial.(2), 2016.

Ledesma Almache, G. S. (2016). *Estudio del comercio justo y su incidencia en el proyecto de emprendimiento de la asociación indígena Kallari*. universidad internacional sek.

Leon, G. (2010). Causas de los problemas de sucesión en empresas famiiares. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador*, 44–91.

Londoño, J. (2007). MAC: empresa y familia, medio siglo de energia.

Macas, E. M., & Terán, A. E. (2013). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. In *Tesis*. universidad politécnica salesiana sede quito.

Martimez, J. E. (2010). *No Title* (Granica).

Martín Castejón, P. J., & Martínez Martínez, L. (2012). La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad. *OmniaScience Monographs*, *June 2015*, 1. https://doi.org/10.3926/oms.08

Masson, J. L. G. (2006). “la planificación estratégica en las empresas familiares.” 1–26.

Muñoz Muñoz, D. F., Matabanchoy Tulcán, S. M., & Guevara Canchala, N. T. (2020). Empresas familiares: definicones, caracteristicas y contribuciones. *Revista Tendencias*, *21*, 201–220.

Nikoleli, G. P., Nikolelis, D. P., Varzakas, T., Bratakou, S., Psychoyios, V. N., & Karapetis, S. (2010). Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: Conceptos, instrumentos y casos de cooperacióntécnica. In *Nanobiosensors for Personalized and Onsite Biomedical Diagnosis*. https://doi.org/10.1049/PBHE001E_ch22

NIRSA. (2017). Nirsa, Brochure de sostenibilidad. *Brochure de Sostenibilidad*, 14.

NIRSA S.A. (2019). Memoria de sostenibilidad 2018. *NIRSA*, 79.

Noboa de la Torre, M. (2015). Análisis de los sectores estratégicos de la Economía Popular y Solidaria, desde una perspectiva que permita el fortalecimiento de la balanza comercial no petrolera en el marco del cambio de la Matriz Productiva. Bachelor’s Thesis, Quito/uide/2015.

Noguera, M. (2017). *t*esis final emba 2015 gestion de pymes familiares “ en busca del éxito empresarial , la armonía familiar y la trascendencia g eneracional . ”

Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de Futuro*, *23*(2), 14.

Ramos, P. (2018). *programa de producción más limpia en el procesamientode cacao en la finca saquifrancia*. universidad estatal amazónica.

Pronaca. (2019). Memoria de sostenibilidad pronaca. *Memoria de Sostenibilidad Pronaca*, 76.

Quintero, G. J. R., & Acevedo, L. J. P. (2020). *La Asociatividad como Estrategia Competitiva en el Sector Agroindustria en el departamento de Santander*. *2507*(February), 1–9.

Reyna. (2017). *perfil de empresario y caracteristicas de la MiPyMEs del sector mueblero de Balacan , tabasco; bajo el enfoque de cadena de valor. Balacan, Tabasco*.

Rodríguez, T. (2016). Retos y desafíos de las empresas familiares. in angewandte chemie

international edition, 6(11), 951–952.

Rojas Uriarte, D. C. (2019). Análisis de la aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo en empresas familiares en el Perú. caso : Empresa Promotora de la Agricultura Sustentable S.A.- Proassa. *Universidad Cátolica Santo Toribio de Mogrovejo*, *53*(9), 21–94.

Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las Pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del Pib Pymes al Pib total. *Espacios*, *38*, 11.

Trevinyo-Rodríguez. (2010). *Empresas familiares; Visión latinoamÚricana: Estructura, gestión, crecimeinto y continuidad. Pearson Educación.*

Rueda, N. (2012). Estudio de factibilidad para la utilización de subproductos del proceso de pilado de arroz en una bebida funcional que permita a la empresa Pronaca ingresar en un nuevo mercado. *Universidad Internacional Del Ecuador*, 231.

Sagarpa. (2017). *Innovar para competir 40 Casos De Éxito*.

Salazar, J. A. (2020). *C*arrera de administracion de empresas tema : el capital humano como factor de crecimiento en las empresas del sector agroindustrial de la ciudad de guayaquil autor anchundia salazar joel alberto trabajo de titulación previo a la obtención del título de in. c.

Salgado, V. H. J. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Fórum Empresarial*, *7*(2 Invierno), 56–81. https://doi.org/10.33801/fe.v7i2.3429

Sánchez Fula, M. C. (2014). Estrategias de una empresa familiar para lograr su crecimiento y garantizar la continuidad. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *53*(9), 1689–1699.

Sánchez Riofrío, A. M., & González Disintonio, J. A. (2018). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección. *Lúmina*, *19*, 28–47. https://doi.org/10.30554/lumina.19.2682.2018

Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares : Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, *35*(2), 113–121.

Schejtman, A. (1994). Agroindustria y transformación productiva de la pequeña agricultura. *Revista de La CEPAL*, *1994*(53), 147–157. https://doi.org/10.18356/0c11aea2-es

Segundo Camino. (2020). La empresa familiar en Ecuador: una nota descriptiva. *Universidad Espíritu Santo.*

Sukier, H. B., Molina, H. N., Medina Portillo, R., Hernández Fernández, L., & Fábregas Rodado, C. (2016). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, *38*(23), 1–12.

Alaña Castillo, T. P,Benítez, L. B. C., & Pereira, orge G. S. (2017). Desarrollo sostenible y evolución de la; legislación ambiental en las MIPYMES del Ecuador. Universidad Metropolitana. República Del Ecuador., 8, 150.

Tomalá, A. (2017). Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil. *Universidad de Guayaquil*, *539*, 47–125.

Torres, G. (2011). Administración y gestión de empresas familiares. *Administración y Gestión de Empresas Familiares*, *1*, 20–95.

Valenzuela, K. L., & Jiménez, L. A. M. (2019). *calidad total como factor de competitividad en las microempresas de la región ríos del estado de tabasco. caso: tostadas de pozol, queso de poro y panetelas*.

Vargas, D. (2019). ¿Cuáles son los factores que los empresarios consideran predominantes en el fracaso empresarial? Repositorio Universidad de Santiago de Cali. *Repository*, *20*(2016), 23.

Velasco, M. (2020). *Hacer las cosas bien, es buen negocio*.

Vera Párraga, C. C., Hernández Rivadeneira, M. del C., & Saskia Valeria, G. M. (2018). Diagnostico de las empresas familiares agroproductivas de Bolívar, Chone y Junín en Manabí, 2018. *Dirección de Posgrado y Formación Continua de La ESPAM MFL*, 2–12.

Viteri, J. A. V. (2020). Escuela de Jurisprudencia. *(Bachelor's Thesis, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador).*, 101–103.

Zambrano, S., Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2019). Empresas familiares, emprendimiento

y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. *Revista Espacios*, *40*(22), 3–11.