



# Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

N° 35: Julio - septiembre 2023

La empresa familiar y el saber hacer en la gestión empresarial pp. 38 - 47

Elsa de los Angeles Moreno Nasimba

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

Quito, Ecuador

Av. De la Prensa

[angeles.morenore@gmail.com](mailto:angeles.morenore@gmail.com)

*La empresa familiar y el saber hacer en la gestión empresarial*

*Elsa de los Angeles Moreno Nasimba  
Instituto Tecnológico Superior Cordillera  
angeles.morenore@gmail.com*

**Resumen**

38

La correcta gestión empresarial de las organizaciones familiares está limitada por la falta de separación entre la familia y el negocio, el problema de la sucesión y se considera un reto llegar más allá de una segunda generación. Es importante conocer el proceso administrativo desde la teoría del pensamiento administrativo de Fayol que describe cinco elementos clave para lograr una gestión empresarial exitosa: la planificación para evaluar planes de acción; organización vinculando lo material y lo humano; dirección orientada al personal que debe estar motivado y estimulado; coordinación que permite la cohesión de toda la actividad y esfuerzo y; el control que consiste en la verificación y cumplimiento del plan establecido. Se realizó una investigación documental con carácter descriptivo- exploratorio cuya búsqueda incluyó 20 artículos entre los años 2007- 2020. Además, se priorizó el análisis de información de los siguientes descriptores: “gestión empresarial, “saber hacer+ gestión empresarial”, empresa familiar. El análisis de la información fue disciplinar, puesto que se apoyó de los aportes de administración y gestión empresarial. Los modelos de gestión empresarial determinarán la eficiencia y productividad de las empresas. Uno de los beneficios de la gestión empresarial en Latinoamérica es la posibilidad de planificación y control de todas las áreas principales de la empresa que tiene al momento muchos retos que pueden ser subsanados con la implementación de modelos de gestión empresarial.

**Palabras clave**

Gestión empresarial, empresa familiar, administración, proceso administrativo.

### **Abstract**

The correct business management of family organizations is limited by the lack of separation between the family and the business, the problem of succession and it is considered a challenge to reach beyond a second generation. It is important to know the administrative process from Fayol's theory of administrative thought, which describes five key elements to achieve successful business management: planning to evaluate action plans; organization linking the material and the human; direction oriented to the personnel that must be motivated and stimulated; coordination that allows the cohesion of all the activity and effort and; the control that consists of the verification and fulfillment of the established plan. A descriptive-exploratory documentary research was carried out whose search included 20 articles between the years 2007-2020. In addition, the analysis of information from the following descriptors was prioritized: "business management, "know-how + business management", family business. The analysis of the information was disciplinary, since it was supported by the contributions of administration and business management. Business management models will determine the efficiency and productivity of companies. One of the benefits of business management in Latin America is the possibility of planning and controlling all the main areas of the company, which currently has many challenges that can be solved with the implementation of business management models.

### **keywords**

Business management, family business, administration, administrative process.

Las empresas a nivel mundial han demostrado su importancia en el crecimiento y aporte al Producto Interno Bruto (PIB) así como también la creación de fuentes de empleo, es así que, la población empresarial con mayor crecimiento son aquellas empresas denominadas familiares. Para la permanencia de este tipo de organizaciones se hace necesario la comprensión de su administración y planeación, sin embargo, una de sus mayores preocupaciones son la correcta gestión empresarial, la falta de separación entre la familia y el negocio, el problema de la sucesión y se considera un reto llegar más allá de una segunda generación (Goyzueña, 2013). Estas dificultades han llevado a que muchas personas se interesen en ampliar sus conocimientos sobre estas empresas.

Por esta razón es importante conocer el proceso administrativo desde la teoría del pensamiento administrativo de Fayol (1971). Dicha teoría explica que debe fortalecerse el desarrollo empresarial en el ámbito de cinco elementos: 1) La planificación para evaluar planes de acción; 2) Organización vinculando lo material y lo humano; 3) Dirección orientada al personal que debe estar motivado y estimulado; 4) Coordinación que permite la cohesión de toda la actividad y esfuerzo y; 5) El control que consiste en la verificación y cumplimiento del plan establecido. En este sentido, es importante mencionar que autores como Koontz y Weihrich (1999) y Robbins y Coulter (2000) argumentaban que la administración es un factor clave dentro de la organización debido a que se requiere tomar decisiones, regular múltiples acciones, administrar personal, evaluar el desempeño, la adquisición y asignación de recursos.

Lora Guzman et. al. (2020) consideraron que las competencias del saber hacer se basan en el planteamiento de funciones. Este modelo evalúa y compensa las competencias que reúnen los empleados en una organización. Describe el concepto de competencia delineado por McClelland como un “Atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral”. Actualmente, ante los desafíos que enfrentan las organizaciones debido a los cambios tecnológicos, la globalización y su enfoque en la gestión y satisfacción de las necesidades de los clientes, inversionistas, proveedores o autoridades de control, las empresas necesitan planificar actividades y crear políticas para una adecuada administración de ingresos, gastos, concesión de préstamos, para lograr así las metas establecidas por la unidad económica (Toro, 2010; Santiago, 2018). Así mismo, existen algunos modelos que permiten corregir estas falencias, para generar una ruta que guiará el camino de la gestión empresarial. Por tal motivo, el estudio tuvo como finalidad determinar aspectos relevantes que apoyen el saber hacer en la gestión empresarial del ente económico como una herramienta que guía con estrategias que involucren estudios basados en experiencias de estudios previos, así como en los resultados obtenidos de su aplicación en el ámbito empresarial.

### **Materiales y Métodos**

La metodología utilizada en esta investigación fue documental con carácter descriptivo-exploratorio. Se realizó una búsqueda y selección de artículos, tesis entre los años 2007-2021. El análisis de la información fue disciplinar, puesto que se apoya de los aportes de administración y gestión empresarial. En la presente investigación se utilizaron las fuentes de información documental bajo los niveles primario y secundario; en el primer nivel, se priorizó la originalidad del documento e información de forma directa, utilizando libros, artículos de revistas; en segundo lugar, se evaluó artículos reelaborados o que aparece en fuentes primarias con evaluación e indexación. Además, se priorizó el análisis de información de los siguientes descriptores: “gestión empresarial, “saber hacer+ gestión empresarial”, empresa familiar.

La unidad de análisis fue bases de datos con una revisión sistemática de artículos únicos con validez científica que se encuentran organizados por temas, utilizados a nivel mundial recabar información relacionada al tema de investigación como, por ejemplo: Scielo, Redalyc, Dialnet. En la identificación de los artículos se analizó el título, resumen y palabras claves tales como: Pymes, Gestión financiera, empresas familiares, gestión empresarial. También, se debe mencionar que es una investigación tiene un contexto no experimental, debido a que el trabajo se desarrolla desde la óptica de la gestión empresarial para empresas familiares. El presente trabajo es de alcance exploratorio, para determinar las características y dificultades que se presentan en las organizaciones de este tipo por la falta de una correcta aplicación del proceso administrativo apoyado por una cultura de innovación.

Los hallazgos encontrados fueron relacionados con el enfocados en la gestión empresarial de empresas con una comparación en los países de México, Colombia, Perú y Ecuador que permita reconocer dificultades y presenten aspectos que se deben mejorar para cubrir y cambiar las dificultades presentadas en las organizaciones de estudio. La recolección de información fue aplicada a través de la técnica documental enfocado en la importancia de una correcta aplicación del saber hacer en la gestión empresarial aplicado a empresas de estructura familiar, el análisis se basará en la teoría administrativa.

## Resultados

Las empresas de estructura familiar son aquellos negocios que son propiedad y están operados por un miembro de la familia. Así convergen dos sistemas diferentes: miembros con vínculo sanguíneo o político y la organización que desarrolla una actividad económica orientada a obtener beneficios económicos (Parra y La Madriz, 2017). Por lo tanto, Ferraro y Rojo (2018) enfatizaron en su estudio que el número de empresas en la región está creciendo rápidamente, pero tienen grandes dificultades para sobrevivir en los primeros años, es decir, el entorno permite un rápido acceso, pero no les permite consolidarse en el tiempo.

Se debe mencionar que la presencia de empresas familiares se encuentra en los países con mayor crecimiento como es Estados Unidos con una representación del 80%, seguido de la Unión Europea con el 60% y España supone una representación del 85% del total de organizaciones, dicha importancia está relacionada al nivel de innovación y capacidad productiva (Bermeo y Mera, 2017). En este sentido, las empresas familiares se enfrentan a diferentes factores que influyen en su entorno interno y externo, donde la organización es responsable de la gestión del negocio, la organización y el modelo que se aplica, es así que, las dificultades que se presentan son: la falta de capacitación, cultura de innovación y desarrollo tecnológico (Solís y Robalino, 2019).

Granda et al. (2022) resaltaron que la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas con estructura familiar en países como: México, Colombia, Perú y Argentina están dedicadas a manufactura el 20% y un 18% prestación de servicios. En Ecuador, los sectores por actividad comercial son el comercio mayorista, minorista y reparación de automóviles con un 33 % cada uno, seguidos de la manufactura con un 20 %. De la misma manera (Arriaga, Ávalos, y Martínez (2017) dijeron que es necesario revisar las particularidades de las empresas ya que las debilidades en la gestión empresarial pueden entorpecer el desempeño. Por lo tanto, se menciona que existe dificultades en las habilidades de los directivos en la toma de decisiones de la organización.

Cibrán et al. (2013) aseguraron que las empresas familiares deben generar un organigrama funcional y que se adapte al objetivo de la organización. Las personas que lideran a la compañía deben ser capacitadas en gestión empresarial y el establecimiento de actividades debería ser por departamentos o áreas, que exista diferencia entre el personal familiar y particulares, permitiendo fomentar un fortalecimiento del ente económico con la búsqueda de la expansión permitiendo llegar a mercados internacionales. Otro punto

importante que resaltaron en su revisión son los procesos operativos con adecuada planificación y control dentro de la empresa para asegurar un crecimiento en el tiempo.

Dentro de este contexto, se hace necesario realizar una comparación en algunos países tales como México, Colombia, Perú y Ecuador. En primer lugar, Vargas y Casas (2019) en su estudio sobre las dificultades de la empresa en México describen algunos factores negativos que influyen en la aplicación de la gestión empresarial: La incorrecta administración del negocio, deficiencia en la planificación, poca organización de procesos, medición y control de resultados. La propuesta de esta investigación fue aplicar la gestión empresarial en dichas empresas. En segundo lugar, La empresa colombiana a decir de Trujillo (2016) describe que el problema general de la empresa familiar es administrativo-financiero, innovación y aplicación de tecnología. En este estudio, se menciona la importancia de establecer una correcta gestión empresarial que genere un cambio en dichas áreas que están presentando falencias considerables, es decir, plantear el diseño de estrategias, corrección de procesos administrativos, establecer división del trabajo, priorizar procesos, uso eficiente de los recursos y cumplimiento de planes (Gómez et al., 2012).

Así pues, Paucar (2019) mencionó que, en la problemática encontrada en Perú, el dueño tiene poca experiencia en el proceso administrativo, no existe un eficiente manejo de los procesos productivos, poca o nula búsqueda de nuevos mercados y muchas de estas empresas operan de forma informal (no se rigen a lo dispuesto a los organismos de control y no se encuentran inscritas). De la misma manera, Urdaneta et al. (2019) refirieron un caso de estudio de Ecuador donde habla sobre la evolución estructural y la empresa, que destaca en dichas organizaciones poco valor agregado y nivel de competitividad, demuestra que existe avances pocos significativos en la gestión empresarial. Igualmente, Suárez (2018) realizó una revisión de literatura sobre el concepto de la gestión empresarial cuyos elementos son: planificación, organización, dirección, conducción, liderazgo y control. En su estudio describe que la gestión empresarial es la evidencia de que la oferta cubre la demanda en las actividades productivas, lograr objetivos comunes, optimización de recursos y reducción de costos. La gestión empresarial eficiente se enfoca a la utilización de recursos, físicos, humanos y financieros para reducir costos.

Asimismo, Lora Guzman et. al. (2020) describieron en su estudio los beneficios de las empresas con el fortalecimiento del talento humano y el valor agregado del personal para la consecución de la visión y metas de la organización. Las competencias pueden ser de tres tipos: técnicas (propias del cargo), básicas (conocimientos y actitudes) y transversales (valores y conocimientos profesionales). Por otro lado, Diaz y Salazar (2021) describieron y

analizaron los elementos del sistema de gestión de calidad de una empresa como elemento clave y generador de competitividad y diferenciación en el sector empresarial. Se describió la evolución de los sistemas enfocados en la calidad del producto como herramienta para la gestión de las empresas. Además, los autores resaltan que los comportamientos de los beneficiarios pueden verse reflejados en el personal cuando el mismo se siente conforme con su puesto de trabajo y las actividades que desempeña. Los sistemas de gestión deben enfocarse en la calidad mediante la implementación de políticas y normativas que deben cumplirse a cabalidad con el fin de conseguir una ventaja competitiva.

### **Discusión**

La mayoría de autores describe en sus investigaciones ejemplos prácticos de aplicación de los elementos de la teoría del pensamiento administrativo de Fayol. El elemento más mencionado fue la planificación que se relaciona con la organización de los recursos físicos y talento humano, su dirección y cumplimiento del objetivo de las empresas. Adicionalmente, coinciden que las competencias de saber hacer se evidencian en la aplicación de la gestión empresarial, administración de personal, toma de decisiones, evaluación del desempeño como factores claves del éxito de la organización.

Las competencias de los empleados de una organización son el factor importante mencionado en el modelo de McClelland (1973). Las empresas familiares tienen una característica en los países donde se han realizado estudios sobre este tipo de organizaciones y su factor común es el parentesco familiar. Estas empresas pueden tener dos diferentes actuaciones, unas que cumplen con el crecimiento empresarial y se ve reflejado en las nuevas generaciones y otras que no ha podido fusionar el vínculo sanguíneo con la administración económica. Algunos de los factores negativos encontrados fueron: falta de capacitación, escasa cultura de innovación, habilidades de los directivos en la toma de decisiones y desarrollo tecnológico.

En Latinoamérica, las características geográficas, históricas y sociales condicionan la gestión empresarial en la región; por tal motivo, se debe conocer bien el giro del negocio; así como, las debilidades que enfrenta la empresa para aplicar correctamente un plan de mejora y acciones correctivas en beneficio de la organización. La gestión empresarial es considerada una nueva estrategia para la permanencia de las empresas en el mercado, es decir, resulta ser una necesidad y la ruta para alcanzar el éxito de una organización moderna. En la región existen brechas económicas y culturales refuerzan la falta de estructura y debilidad en gestión

empresarial que se describe en los casos de México, Ecuador, Colombia y Perú en cuanto a avances competitividad e innovación.

Los modelos de gestión empresarial determinarán la eficiencia y productividad de las empresas. También, uno de los beneficios de la gestión empresarial en Latinoamérica es la posibilidad de planificación y control de todas las áreas principales de la empresa: flujos de procesos, control de costos y gastos, manejo de inventarios; también, conocer las necesidades del cliente. Finalmente, la gestión empresarial y su saber hacer inicia en las aulas de las instituciones educativas a través de casos problema reales de empresas. La integración de habilidades empresariales de forma práctica permite aprender contenidos teóricos de un programa de estudio de forma práctica y constituye la manera más eficiente de preparar a un estudiante para el mundo laboral.

## Lista de referencias

- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis foda en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Revista RA Ximhai*, 13(3), 417-424. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070025>
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las Empresas Familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12), 506-531. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721>
- Cibrán, P. F., Prado, C. R., Créspe, M. C., & Huarte, C. G. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Díaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 39, 19-36. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692021000100019&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692021000100019&script=sci_arttext)
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general* (1 ed.). México: Herrero Hermanos, S.A.
- Ferraro, C., & Rojo, S. (2018). Las MIPYMES en América Latina y el Caribe Una agenda integrada para promover la productividad. *Organización Internacional del Trabajo*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)
- Gómez, J., Vidales, A., & Álzate, J. (2012). *Aporte de los Presupuestos en las Mypymes [Tesis para Contador Público, Universidad de Antioquía]*. Repositorio Institucional. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323434>
- Goyzueúa, S. (04 de 2013). Revista Perspectivas. *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*(31), 87-132. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>
- Granda, M., Amaya, A., & Lasio, V. (8 de 02 de 2022). Las empresas familiares en Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid-19. *ESPAE Escuela de Negocios*, pág. 37. <https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2022/02/ESPAE-Reporte-Covid.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración: una perspectiva global* (11 ed.). México: McGrawHill Interamericana S.A.
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28.
- Ojeda, J., Jiménez, P., Quintana, A., Crespo, G., & Viteri, M. (2015). Protocolo de investigación. (U. d. ESPE, Ed.) *Yura: Relaciones internacionales*, 5(1), 1 - 20.

- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 13, 38, 33-48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Paucar, M. (2019). importancia de implementar un Sistema de Gestión de Costos en las pymes del Perú para lograr un adecuado desarrollo. *Revista Lidera*, 14, 44-47. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/23647/22608>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Santiago, N. (2018). Formulación de Presupuesto. 1, 120. Publicaciones Y Libros - Consejo Editorial UTA.
- Solis , L., & Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4, 3, 85-93. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/949/1549>
- Suárez, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 3, 44-64. Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI | Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)
- Toro, F. (2010). *Costos ABC y presupuestos herramientas para la productividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Trujillo, E., Gamba, M., & Arenas, L. (2016). *Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles [Monografía de Especialista en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]*. Repositorio Institucional. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3784/Las%20dificultades%20de%20las%20Pymes%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20Colombia%20para%20lograr%20ser%20competitivas%20y%20sosteni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urdaneta, A., González, A., Luciani, L., & Borgucci, E. (2019). Valor agregado y nivel competitividad de las pymes en el Cantón Machala, Ecuador. *Visionario digital*, 3, 2, 245-265. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/422/965>
- Vargas, J., & Casas, R. (2019). El presupuesto en la Gestión Financiera de las Mypimes asistido por el proceso administrativo como Herramienta Competitiva. *Revista Administración y Diálogo*, 21, 3, 87-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5346/534664575005/html/>