

DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPRODUCTIVAS DE BOLÍVAR, CHONE Y JUNÍN EN MANABÍ, 2018

Carmen Cecilia Vera Párraga¹ Mildred del Carmen Hernández Rivadeneira², y Saskia Valeria Guillén
Mendoza³

¹Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL, ² Coordinación de Nivelación de la
ESPAM MFL, ³ Carrera de Ingeniería Agrícola de la ESPAM MFL

Email: cecyvera02@hotmail.com

milybitar@hotmail.com

saskyaguillem@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad realizar un diagnóstico de las Empresas Familiares Agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín, la muestra se determinó utilizando el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, sus estratos estuvieron constituidos por las empresas agroproductivas de los cantones mencionados; las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria, a partir de la base de datos entregada por el Servicio de Rentas Internas con la actividad económica afín al sector agropecuario, se utilizó un margen de error máximo admitido del 10 %, con un nivel de confianza del 90 %. La información se obtuvo a partir de la aplicación de un cuestionario dirigido a 90 empresas. El instrumento fue validado a través del método de evaluación de expertos, además, se realizó la confiabilidad mediante una prueba piloto a 10 representantes de empresas familiares, para definir si el instrumento planteado está acorde con la capacidad de interpretación de los mencionados actores. La tabulación de la información se realizó a través del programa SPSS para obtener las gráficas correspondientes; Los resultados obtenidos evidenciaron que la mayoría de empresas (92.2%) no se manejan con normas, reglamentos o estatutos establecidos y que no cuentan con un protocolo familiar que plantee los lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades diarias y a futuro de las mismas, por lo que dando cumplimiento a uno de los objetivos de esta investigación, se hizo entrega de un modelo de protocolo familiar que sirva de base para establecer las políticas de funcionamiento.

PALABRAS CLAVE: Empresas familiares, protocolo familiar, sucesión, propiedad, gestión.

INTRODUCCIÓN

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar, sin embargo, no siempre se le ha prestado mucho interés a la existencia y significación económica de este tipo de empresas. La familia es y será la primera organización humana, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial (Barroso y Barriuso, 2014).

Un estudio realizado por García (2014) para la empresa Ernst & Young en varias empresas familiares a nivel mundial, menciona que la importancia de las empresas familiares en la economía global es indudable, ya que representan más de dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y el 80% del empleo en los países donde operan. Los negocios familiares de Alemania, Francia, Bélgica y Suiza son los más internacionalizados, mientras que los de Australia, Rusia e Indonesia son los que están en menos mercados. Las empresas familiares españolas se sitúan en quinta posición, al operar en un total de 22 países; sin embargo, estas son junto a las de Corea del Sur, las menos rentables.

En América Latina, aproximadamente el 60% de las empresas están integradas por grupos familiares, aunque no muchas han logrado sobrevivir en el tiempo, estas se han convertido en motores esenciales de la economía mundial, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, 2017).

En Ecuador más del 90% de negocios proceden de dicha estructura organizacional; sin embargo, las cifras al momento de la sucesión no son nada alentadoras, debido a que la mayoría de empresas familiares no cuentan con un protocolo familiar que establezca los lineamientos de administración, organización y sucesión. Según un estudio de la Universidad de las Américas (UDLA, 2018), sólo el 30% de las empresas continúa operando al cambiar de generación; apenas el 12% llega hasta la tercera generación, y únicamente el 4% llega a una cuarta transición, no obstante se han constituido en agentes que contribuyen al desarrollo y dinamizan la economía nacional.

Con el paso del tiempo, los conflictos entre familias dentro del entorno familiar se manifiestan de la interacción que tienen con el negocio y la percepción de equidad entre sus miembros con respecto a sus obligaciones y derechos. La participación de la familia en la operación y una compensación justa de acuerdo a su aporte, la asignación de funciones y responsabilidades en base a sus competencias y las decisiones sobre el futuro del negocio, son por lo general algunos aspectos que van a traer consigo la existencias de estos conflictos, de ahí es donde parte la necesidad de establecer un acuerdo que permita prevenir estas complicaciones, llamado protocolo familiar, el mismo que debe ser personalizado para cada empresa, puesto que cada familia empresaria tiene sus propios principios, valores, forma de ver la vida y sobre todo su forma de entender la empresa, cuyo objetivo principal será siempre asegurar la supervivencia de la empresa familiar y su continuidad (Basco, 2006).

Los autores Bruce y Picard (2006), señalan que el protocolo familiar ayuda con la continuidad y mantenimiento de las empresas familiares en la forma en que se constituyen como una fórmula idónea, por un lado, para conservar el poder de la empresa en manos de la familia, evitando que se disperse el capital a favor de los socios no pertenecientes a la familia, y, por el otro lado, para prevenir la intromisión de los problemas familiares en los empresariales y viceversa, anulando la espontaneidad y excesiva improvisación que suelen caracterizar a las empresas familiares, para lograr así una mayor y mejor profesionalización de la empresa. Las empresas familiares debidamente protocolizadas no sólo aumentarán su valor, sino que será reflejo del buen funcionamiento interno y, en consecuencia, imagen de marca y competitividad frente a terceros y competidores.

En los cantones Bolívar, Chone y Junín existen numerosas empresas familiares agroproductivas, que han pasado de generación en generación sin contar con políticas claras, sin embargo se han convertido en generadoras de fuentes de trabajo y entes de aporte a la economía de su cantón, de ahí la importancia de que cuenten con un protocolo familiar que establezca los lineamientos para la toma de decisiones, procedimientos legales, sucesión y el accionar general de la administración del negocio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron para la recolección de datos y que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados son:

Cualitativo que por medio de este método se revisó la información recolectada, para luego analizar los datos obtenidos en la aplicación de las técnicas a emplearse; así mismo por medio del método cuantitativo se elaboraron tablas y gráficos que ilustran adecuadamente los resultados de la investigación, en los que se establecieron las causales que reflejan la explicación del fenómeno que se observó; el método analítico sirvió para analizar de manera objetiva y ordenada la información referente al diagnóstico de las empresas familiares agroproductivas lo que permitió entender los hechos en su totalidad, analizando los elementos que lo conforman a fin de dar una explicación al mismo.

Con la utilización del método deductivo se pudieron plantear las posibles soluciones al problema en estudio, analizando las causas que se generan dentro del problema, yendo de lo general a lo específico, lo que permitió analizar de manera detallada la información recopilada de las empresas familiares agroproductivas de los cantones estudiados.

Como complemento de los métodos de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

Por medio de la observación se pudo constatar el entorno real de las empresas familiares agroproductivas, puesto que es una herramienta que permitió percibir las actividades y relaciones de la población a estudiar.

Con la técnica de la encuesta se logró levantar información relevante, para obtener datos confiables del sujeto estudiado, por medio de un cuestionario de acuerdo a la operacionalización de las variables, para luego ser aplicado a los representantes de las empresas seleccionadas aleatoriamente de acuerdo a la muestra obtenida, lo que permitió al investigador realizar el análisis de los datos obtenidos.

Se estableció la operacionalización de las variables ya a partir de este cuadro se diseñó un cuestionario con 38 preguntas que son la base del instrumento a validar por los expertos.

Es importante destacar que para la validación de este instrumento se solicitó a cinco expertos su opinión respecto a los ítems que conforman el cuestionario, con el fin de realizar el diagnóstico propuesto en la presente investigación; es así que luego de realizar las correcciones y modificaciones sugeridas se estableció un cuestionario con 29 preguntas para aplicar la encuesta a los representantes de las empresas estudiadas.

Para esta investigación la selección del grupo de expertos estuvo a cargo de las autoras, para lo cual el primer paso fue establecer como criterio fundamental de selección, la competencia de los candidatos en el área del conocimiento en que se inserta la investigación, la formación académica de cada experto fue considerada como criterio de importancia para su incorporación al grupo evaluador, se seleccionaron ocho hojas de vida de profesionales de la ESPAM MFL y un profesional externo, todos dedicados a la docencia universitaria, y se formuló una valoración para comprobar si su perfil era óptimo para realizar la validación,, tomando en cuenta cuatro aspectos: grado académico, título afín al área de estudios, impartición de materias afines al área de estudio y haber sido tutores de tesis de posgrado; se asignó una valoración a cada aspecto con un máximo de 40 en la sumatoria y como condición se especificó que para seleccionar a los expertos debían sumar mínimo 35; como segundo paso, se les entregó vía correo electrónico un cuestionario el cual debían responder, sin establecer contacto entre ellos, quedando cinco expertos seleccionados en base a su perfil profesional y experiencia en el área de estudio; es así que el 100 % de los expertos seleccionados procedían de una institución académica de alto nivel y prestigio, relacionados directamente con la temática de investigación, 3 de ellos con grado académico de doctorado y 2 con grado académico de maestría, así como también con categoría de docente de universidades.

El formato para la validación de la encuesta se estructuró con cinco criterios a evaluar: claridad en la redacción, coherencia interna, inducción a la respuesta, lenguaje adecuado y si mide adecuadamente lo que pretende; además se hizo llegar a cada experto una carta de solicitud para la validación correspondiente; los objetivos de la investigación, operacionalización de las variables y el cuestionario propuesto por las investigadoras; el formato para la validación constó de 38 preguntas y para expresar sus juicios los expertos debían llenar el casillero con las opciones de SI o NO de acuerdo al cumplimiento de cada condición; adicionalmente se contó con espacios para que cada experto escribiera abiertamente las modificaciones que considerara necesarias y las observaciones pertinentes.

Una vez recibidas las revisiones, se pudo constatar que los expertos consideraron que el cuestionario era aplicable con correcciones; todas las sugerencias de los expertos se procesaron, se analizaron y se consideraron para la construcción de la versión final del instrumento que quedó constituido por 29 preguntas.

Para la tabulación, se ingresaron los datos en cuadros de excel, los que luego fueron migrados al programa Statistical Package For The Social Science (SPSS), el mismo que es muy utilizado en la actualidad por los beneficios que brinda en el análisis y resultados de datos; también se elaboró un cuestionario con 29 preguntas dividido en seis aspectos de acuerdo a la operacionalización de las variables para la aplicación de la encuesta; con la finalidad de hacer un diagnóstico más profundo de la información recabada, se realizó un estudio Cluster de conglomerados.

RESULTADOS

Como resultado se pudo establecer que las características comunes entre las empresas objeto de estudio son los sectores en las que ellas realizan sus actividades como son la agricultura y ganadería, además la mayoría carecen de Registro en la Superintendencia de Compañías, lo que permite observar que aún las empresas familiares no se registran o no se las clasifica dentro de un organismo de control y regulación; así mismo el 94,4% carecen del protocolo familiar y de reglamentos o estatutos que las rijan y les permita contar con un adecuado plan de sucesión, aun cuando el 77.8% desean que la empresa siga a futuro bajo el patrimonio familiar.

Una vez aplicada la encuesta a las 90 empresas objeto de estudio, se pudo constatar que solo 5 de ellas cuentan con un protocolo familiar escrito, lo que representa el 5,6%, mientras que 85 empresas (92.2%) no se manejan con normas, reglamentos o estatutos debidamente establecidos y que no cuentan con un protocolo familiar que plantee los lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades diarias y a futuro de las mismas.

En la provincia de Manabí el principal sector económico es el agroproductivo, siendo en su mayoría empresas familiares, las mismas que dinamizan la economía, generan fuentes de empleo y proveen de insumos para el país, es así que en el presente estudio se pudo constatar que las actividades más relevantes son la ganadería y la agricultura, seguido de la agroindustria, lo cual se puede observar en el cuadro y gráfico 1:

Cuadro 1. *Sectores de actividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
AGRICULTURA	21	20,2	20,2
GANADERIA	40	38,5	38,5
AGROINDUSTRIA	12	11,5	11,5
PESCA	7	6,7	6,7
AVÍCOLA	10	9,6	9,6
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

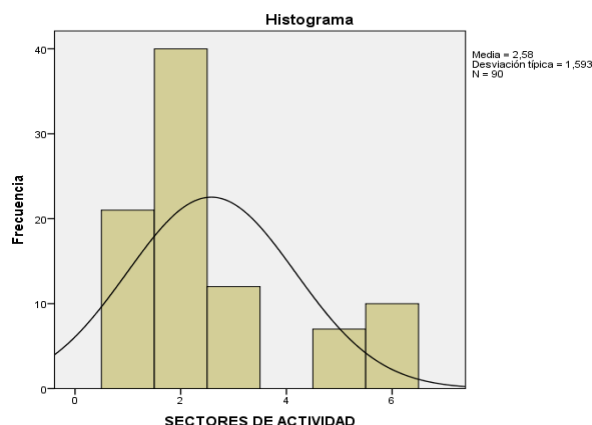


Gráfico 1. Sectores de actividad

A través del presente estudio se pudo constatar que la mayoría de estas empresas no están reguladas por la Superintendencia de Compañías ya que realizan su actividad comercial bajo la denominación de persona natural; de la muestra seleccionada (90 empresas), solo 7 están constituidas como sociedades; las cuales cuentan con reglamentos y un protocolo familiar que especifica los lineamientos y normativas del actuar administrativo de los miembros de la familia dentro de la organización, las empresas restantes (83) realizan su actividad económica como personas naturales y cuentan con el Registro Único de Contribuyentes RUC debidamente registrado en el Servicio de Rentas Internas, tal como se evidencia en el cuadro y gráfico 1:

Cuadro 2. Registro en la Superintendencia de Compañías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	7	7,8	7,8
NO	83	92,2	92,2
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresas familiares agroproductivas

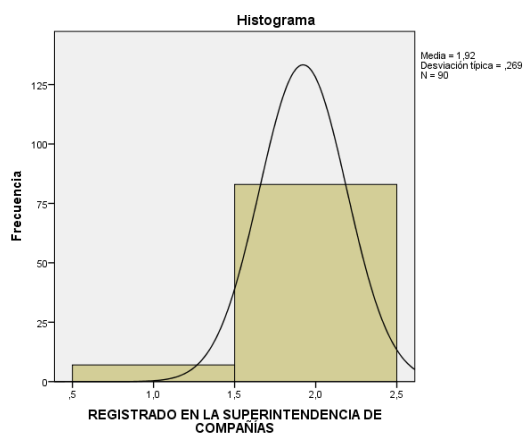


Gráfico 2. Registro en la Superintendencia de Compañías

Este diagnóstico realizado en los cantones Bolívar, Chone y Junín, permitió evidenciar la falta de un protocolo familiar que especifique los procesos y

normativas en cuanto a las relaciones administrativas familiares en la empresa, tal como se menciona en un estudio del autor Lozano Posso (2000), publicado por la revista Estudios Gerenciales de Colombia en el mismo año, donde señala que los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar. Este instrumento, poco estudiado en los países de Latinoamérica, ha sido objeto de amplias investigaciones a nivel mundial, en las que se han desarrollado múltiples definiciones del tema conceptualizándolo como sigue: es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar; es un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares, tal como se puede observar en el cuadro y gráfico 3:

Cuadro 3. Contenido del protocolo familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
*TRABAJO DE FAMILIARES	31	34,4	34,4
*ACCESO A PUESTOS DIRECTIVOS	11	12,2	12,2
*SUCESIÓN EN LA EMPRESA	22	24,4	24,4
*SALIDA DE LA PROPIEDAD	18	20,0	20,0
*DERECHOS ECONÓMICOS	8	8,9	8,9
Total	90	100,0	100,0

Fuente: Encuestados de las empresa familiares agroproductivas

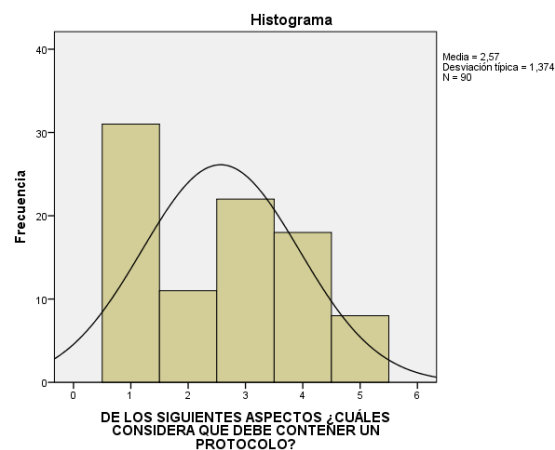


Gráfico 3. Contenido del protocolo familiar

Un aspecto fundamental a considerar es el contar un plan de sucesión, la cual se da generalmente hasta la segunda generación, según los datos obtenidos en esta investigación, en las empresas familiares manifiestan el deseo de continuar sus actividades manteniendo un patrimonio familiar, para lo cual es

necesaria la existencia e implantación de un protocolo familiar que oriente y direcciona a quienes lideran estas organizaciones familiares a planificar adecuadamente su crecimiento a través del tiempo, tal como se cita en el documento de la IICA (2009) sobre el análisis de las explotaciones familiares en el conjunto de las EAP; ver cuadro y gráfico 4:

Cuadro 4. *Futuro de la empresa según el fundador*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	90	100,0	100,0
NO	0	0	
Total	90	100,0	

Fuente: Encuestados de las empresas familiares Agroproductivas

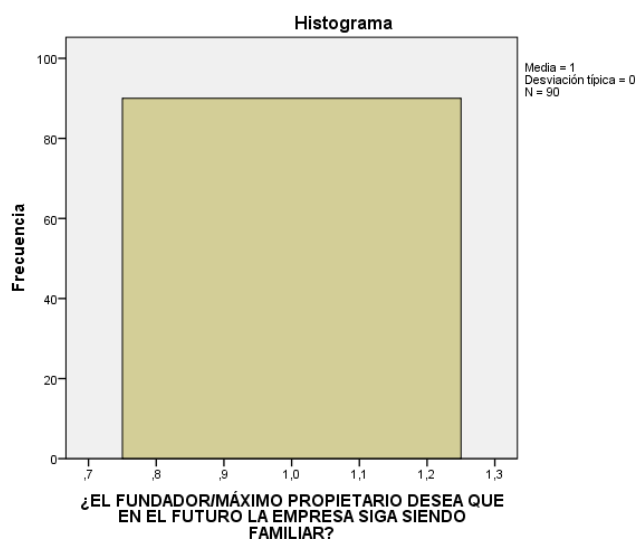


Gráfico 4. *Futuro de la empresa según el fundador*

Al tabular los datos obtenidos y realizar el análisis de los resultados sobre la existencia del protocolo familiar, se pudo constatar que el 92.2% de las empresas estudiadas no cuentan con un protocolo familiar establecido, por lo que se elaboró una propuesta de protocolo familiar que sea adaptable a las características y necesidades de cada empresa, el cual fue entregado a los representantes de las mismas, con la finalidad de que sirva de base para establecer las políticas de funcionamiento de las actividades presentes y futuras y las normas de convivencia y reglas a cumplir por parte de los familiares accionistas de las mismas; este modelo debe ser adaptado a las necesidades de cada empresa y servirá para evitar problemas a futuro y para salvaguardar las decisiones tomadas en relación a la propiedad, familia y empresa, es decir las 3 dimensiones que componen una empresa familiar.

Con la finalidad de hacer un diagnóstico más profundo de la información recabada se realizó un estudio de conglomerados que es una técnica

estadística multivariante que busca agrupar elementos tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre ellos.

Como se muestra en el cuadro 5, se hicieron 4 grupos para establecer las características comunes y las diferencias entre las empresas objeto de estudio, se clasificaron de acuerdo a la ubicación, año de fundación, sectores donde desarrollan su actividad, si están o no registradas en la Superintendencia de Compañías, el número de trabajadores con el que cuentan, mercado donde se desenvuelven y si poseen un protocolo familiar, reglamentos o estatutos establecidos en la empresa. Observando el grupo 3 que resalta porque corresponde a una empresa familiar ubicada en el cantón Junín cuyo año de fundación fue el 2012, que se encuentra inmersa en la avicultura como actividad, la misma que está registrada en la Superintendencia de Compañías, posee un número muy diferenciado de 230 trabajadores en relación a las demás empresas estudiadas y se desenvuelve en el mercado a nivel nacional, manteniendo un protocolo familiar y estatutos o reglamentos que la rigen. Otra de las características comunes que se encontraron entre las empresas son los sectores en las que ellas realizan sus actividades como son la agricultura y ganadería que aparecen en los grupos 1, 2 y 4 y que se desarrollan en el cantón Chone, además todas las empresas de estos grupos carecen de Registro en la Superintendencia de Compañías, lo que permite observar que aún las empresas familiares no se registran o no se las clasifica dentro de un organismo de control y regulación como es la Superintendencia de Compañías y que básicamente la visión como empresa familiar se la hace a través de un análisis como la realización de este estudio, siendo el punto de partida para sugerir que las empresas familiares sean reconocidas como tal por la importancia que estas dan a la economía del país. Siguiendo con el análisis de los grupos, casi todas se desenvuelven en el mismo mercado, carecen del protocolo familiar y de reglamentos o estatutos que las rijan, lo que estaría ligado a que no están registradas en la Superintendencia de Compañías.

Según el cuadro 6, muestra que en el grupo 1 se encuentran 30 empresas, en el grupo 2 están 7 empresas, en el grupo 3 está 1 sola empresa que sería un grupo no representativo y en el grupo 4 se colocan 52 empresas, es decir que el modelo general de las empresas se encuentra en el grupo 4.

Cuadro 5. *Conglomerados*

	Conglomerado			
	1	2	3	4
UBICACIÓN	2	2	3	2
AÑO DE FUNDACIÓN	2007	1981	2012	1999
SECTORES DE ACTIVIDAD	2	3	6	3
REGISTRADO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	2	2	1	2
NÚMERO DE TRABAJADORES	7	9	230	4
MERCADO	2	2	3	2
EXISTENCIA DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ESTABLECIDOS EN LA EMPRESA	2	2	1	2
¿TIENE UN PROTOCOLO FAMILIAR ESCRITO?	2	2	1	2

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Número de casos en cada conglomerado

	1	30,000
Conglomerado	2	7,000
	3	1,000
	4	52,000
Total		90,000

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

Es importante mencionar que el término **empresa familiar** generalmente está asociado con un negocio pequeño en una locación determinada y que ha pertenecido a una familia por varias generaciones; sin embargo la Center for Family Business (2017) agrega que, una de las características más relevantes de las empresas es que, dependiendo del manejo y los estándares establecidos, las mismas pueden llegar a ser grandes empresas y multinacionales, citando así las compañías más conocidas y más grandes del mundo tales como Wal Mart y Volkswagen, las que pertenecen o empezaron siendo empresas familiares.

Por otra parte, según Gallo (2003) las empresas familiares son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país, por ello es importante velar por la sostenibilidad de las mismas, a través del fortalecimiento de las políticas internas para su conformación, manejo y sucesión; por lo que, Santamaría y Pico (2015) contrarresta lo antes dicho, agregando que la mayoría de empresas familiares en Ecuador adolecen de formalidad en sus procesos lo que las hace vulnerables y no les permite crecer adecuadamente, terminando muchas ocasiones en la disolución o división de la empresa.

Un estudio de Camino-Mogro (2018) y publicado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en el mismo año, menciona que la mayor parte de las empresas familiares están predestinadas al fracaso por diversos factores, el 10% de estos corresponde a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a motivos de negocio, el 10% a falta de capital y el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares, lo que no les permitiría ir más allá de la tercera generación; concordando con lo antes expuesto Lattini (2016) quien manifiesta que la limitada resolución de conflictos lleva a impedir un cambio generacional que afecta el ciclo de vida de la empresa familiar y se relaciona con los porcentajes antes citados.

Más sin embargo, Cardona (2014) en su estudio **La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar**, manifiesta que la elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares, pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar, es por esto que uno

de los objetivos de este trabajo de investigación fue proponer un modelo estándar de protocolo familiar que sea adaptable a las características y necesidades de cada empresa, lo cual les permitirá establecer reglas en cuanto al manejo de la empresa, vinculación de familiares y un plan de sucesión con la finalidad de evitar problemas a futuro; dándole así mayor respaldo a la investigación propuesta por las investigadoras y lo propuesto por Santamaría y Pico (2015) sobre la determinación de la dinámica familia empresa y sucesión basado en procesos estratégicos.

CONCLUSIONES

- Las empresas familiares agroproductivas de los cantones Bolívar, Chone y Junín se caracterizan por constituir sus actividades bajo la modalidad de persona natural, realizar sus procesos administrativos bajo políticas verbales en su mayoría dirigidas por el fundador, otra de las características de estas empresas es que los sectores de actividad que destacan son la ganadería y la agricultura, así mismo el 64.4% de los representantes de las empresas asegura que la prioridad a futuro es proveer de patrimonio a las siguientes generaciones, el 11.1% mejorar la competitividad y el 8.9% generar riqueza en la zona de actividades.
- El protocolo familiar es poco conocido en este tipo de empresas, por lo que las decisiones administrativas en cuanto a familiares no están explícitas, así mismo no se establecen reglas claras sobre el traspaso de la propiedad y plan de sucesión.
- El 94.4% de las empresas estudiadas, no cuentan con un protocolo familiar que establezca políticas claras de las actividades administrativas y familiares y que les permita tener un panorama claro sobre la sucesión y el traspaso de la propiedad a las siguientes generaciones, con lo que se ratifica la importancia del presente estudio y el aporte brindado al proponer el modelo de protocolo familiar para que sea adaptado en cada una de las empresas estudiadas.

LITERATURA CITADA

- Barroso, A.; Barriuso, C. (2014). *Las empresas familiares*. Disponible en https://www.unex.es/conoce-la.../2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Basco, R. (2006). *La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente*. Revista de investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa , 1-54.
- Bruce, D. y Picard, D. (2006), "Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309.
- Camino-Mogro, S., (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos*, 2(3), 46-72, disponible en: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42

- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. Disponible en:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Gallo, M. A. (2007). *El gobierno de la empresa familiar*. Cátedra de empresa familiar, 14.
- García, S. (2014), *Informe global sobre las mayores empresas familiares*. España. Disponible en [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf)
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE, 2017). *Regular la relación familia-empresa es clave para sobrevivir*. Recuperado de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/03/06/regular-la-relacion-familia-empresa-es-clave-para-sobrevivir.html>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009. Las explotaciones agropecuarias familiares en la República de Argentina. Buenos Aires. 1-20
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios gerenciales*, 16(74), 49-67. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002
- Santamaría, E; y Pico, F. 2015. Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Ambato, Ecuador*. Vol. 35, No. 2., 1-11.
- Universidad de las Américas (UDLA, 2018). *Educación Continua para Empresas Familiares*. Recuperado de <https://www.udla.edu.ec/2018/06/13/educacion-continua-para-empresas-familiares/>