

29

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: febrero, 2018

EL RETO

DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA EL SIGLO XXI: PRÁCTICAS EMPRESARIALES ENFOCADAS AL DESARROLLO SOSTENIBLE

THE CHALLENGE FOR THE FAMILY BUSINESSES FOR THE XXI CENTURY: ORGANIZATIONAL PRACTICES FOCUS IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

MSc. María José Pérez Espinoza¹

E-mail: mjperez@umet.edu.ec

MSc. Carolina Uzcátegui Sánchez¹

E-mail: cuzcategui@umet.edu.ec

MSc. Brian Bolívar Brito Bravo¹

E-mail: bbrito@umet.edu.ec

¹ Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pérez Espinoza, M. J., Uzcátegui Sánchez, C., & Brito Bravo, B. B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: Prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 187-194. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

Las empresas familiares en el Ecuador tienen una gran importancia debido a su significativa contribución a la economía del país, esto hace de ellas, organizaciones que deben responder con rapidez a los cambios que se dan en el entorno y también a las exigencias de los consumidores; aspectos como el uso responsable del papel, producción eco-eficiente, reciclaje, producción orgánica, entre otras son prácticas empresariales que tienen un gran peso en la actualidad, por tal razón el objetivo del presente trabajo de investigación es realizar un diagnóstico acerca de la situación actual que viven las empresas familiares en materia de desarrollo sostenible, así como analizar las dimensiones que posee la sostenibilidad con respecto a la empresa familiar y la proyección a futuro que estas tienen en lo que se refiere a planes, proyectos y especialmente a como las transiciones generacionales viven cada etapa en conjunto con las actividades de la compañía. Para la realización de la presente investigación se utilizó un método de tipo descriptivo que consiste en detallar a profundidad la temática general y los subtemas que se consideran dentro de la investigación. Finalmente se concluye que las empresas familiares se encuentran en una etapa trascendental para aprovechar las oportunidades que les provee el mercado y de esta manera enfocar sus actividades empresariales hacia el desarrollo sostenible desde luego de la mano de óptimas políticas de parte del gobierno y de la visión de crecimiento que tengan las familias empresarias.

Palabras clave: Empresas familiares, desarrollo sostenible, innovación, modelo de negocio.

ABSTRACT

The family businesses in Ecuador have a big importance due to their presence in the business group of the country, this makes them organizations that should respond quickly to the changes that are in the environment as well as in the requirements that clients demand, aspects as the responsible use of paper, eco-friendly production, recycling, organic production, and some others, are business practices that have a lot of importance nowadays, that's why the objective of the present investigation is to realize a diagnosis about the actual situation that family businesses life in sustainable development area, also to analyze the dimensions that the sustainability has in the family business perspective and the future projection in plans, projects and specially how the generational transitions life each stage together with the company activities. For the realization of the present investigation was used a method of descriptive type that consists to detail deeply the general thematic and the subtopics that are considered in the investigation. Finally the investigation concludes that family businesses are in a transcendental stage to take advantage of the opportunities that the market offers and in that way to focus their business activities to the sustainable development, for sure with the optimal politics from the government and the development vision of the business families.

Keywords: Family business, sustainable development, renewable resource, innovation, business model.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe una gran preocupación con respecto a ciertos indicadores de tipo mundial, como lo son la sobrepoblación que ya existe actualmente en las zonas urbanas, el aminoramiento de los recursos naturales tanto renovables como no renovables, la extinción de un sin número de especies animales y vegetales, así como el crecimiento de la población mundial que se proyecta para dentro de unos cuarenta años que imposibilita aún más la preservación de los recursos disponibles (Noé, Buraschi & Peretti, 2016).

¿Será acaso que el sector empresarial y público cuenta ya con la proyección de la manera en la que realizará la explotación de los recursos naturales que necesitan para proveer de productos y servicios a sus clientes?, pues bien, con el aumento de la población mundial que se prevé, una de las consecuencias directas será el aumento de la demanda de bienes y servicios a las empresas, las cuales tratarán de fortalecer su ventaja competitiva para poder captar una mayor parte del mercado (Ruíz, Rivera, Miranda & Perry, 2017), pero ¿en qué medida están dispuestas las organizaciones a realizar la explotación de recursos de una manera racional?

Las palabras claves a tener en mente para realizar esta proyección a futuro serán “explotación racional”, que en el caso de las empresas familiares es mucho mejor comprendida considerando el entorno propio de este tipo de organizaciones, en donde existe un ambiente de apoyo y sobre todo de querer salir adelante a futuro, donde el mejor legado que pueden dejar a sus hijos la generación fundadora es una compañía consolidada a corto y mediano plazo (Bergamaschi & Randerson, 2016), duradera en el tiempo, con la plena capacidad de soportar los cambios generacionales propios de su naturaleza así como los cambios del entorno ya sea en aspectos micro y macro económicos y aquellos vinculados con el desarrollo sostenible, por lo que una de las mejores maneras de hacerlo es a través de la innovación de sus prácticas empresariales enfocadas a la preservación del medio ambiente y de los recursos disponibles en general (Casado, Puigjaner & Villodres, 2011).

Aunque en el Ecuador no existe un organismo que mida y controle periódicamente el índice de empresas familiares presentes en el país, de acuerdo a Diario El Telégrafo (2016) alrededor de un 90% del mercado empresarial está compuesto de organizaciones familiares, lo cual en el caso de tener un gobierno enfocado al apoyo del sector empresarial y al crecimiento económico en general, le permitiría a los políticos de turno y a diversas entidades públicas realizar programas acerca de la concientización

por el uso de los recursos naturales y así poder fortalecer el criterio de la sostenibilidad en el país (Guardela & Barrios, 2006). No es un secreto el gran aporte a la economía que brindan las empresas familiares a un país, y en el caso del Ecuador no es la excepción, porque son una fuente de generación de empleos así como de ideas innovadoras para la comercialización de nuevos productos y servicios, por tal razón al existir un elevado índice de presencia de este tipo de empresas como lo es el 90% en el mercado, se puede tener una garantía de que se unirán esfuerzos para poder desarrollar y aprovechar oportunidades de cualquier índole con la perspectiva de la proyección a futuro.

Cabe destacar que por un lado el grado de importancia que tienen las empresas familiares en el mercado, el aporte que realizan a la economía como se mencionó anteriormente y los retos y oportunidades que tienen que afrontar; así también por otro lado el desarrollo sostenible es un aspecto de relevancia mundial que poco a poco se ha ido integrando al medio de los negocios que requiere una innovación constante tanto en su planificación como en su proyección a futuro (Morales, 2012), por tales razones es meritorio mencionar que el objetivo del presente trabajo de investigación es realizar un diagnóstico acerca de la situación actual que viven las empresas familiares en materia de desarrollo sostenible, así como analizar las dimensiones que posee la sostenibilidad con respecto a la empresa familiar y la proyección a futuro que estas tienen en lo que se refiere a planes, proyectos y especialmente a como las transiciones generacionales viven cada etapa en conjunto con las actividades de la compañía.

DESARROLLO

Particularmente las empresas familiares han sido organizaciones que tardan un poco más que sus competidores (no familiares) en responder a los cambios que se dan en el mercado y el entorno en general, esto muchas veces debido a la manera muy tradicional de llevar a cabo el negocio tal como lo empezó el padre o madre fundador(a) en su momento, sin embargo esa tradicionalidad que muchas veces puede ser considerada como una ventaja competitiva no exonera a la empresa de que sus clientes le demanden lo mismo que pueden encontrar en el mercado (Pajuelo, 2014). Aspectos como tecnología, rapidez en la entrega, respuesta inmediata a los requerimientos o reclamos, así como una política de responsabilidad y cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales son demandas cada vez más frecuentes por parte de los clientes y que pasaron de ser meros estándares de cumplimiento para instituciones públicas para convertirse en estrategias transversales de peso para la organización y

que la sociedad exige como un requisito para ser considerado dentro de las opciones de compra de un bien o de un servicio (Morioka, Bolis, Evans & Carvalho, 2017).

En una sociedad informada y conectada a través de un sinfín de medios digitales y plataformas sociales (Contreras & Rozo, 2015) se establecen nuevos estándares de comunicación entre proveedores, competidores y clientes, por tal razón hoy en día aspectos como la sostenibilidad, la responsabilidad social, el compromiso con el medio ambiente y la sociedad en general, así como la transparencia y el uso óptimo de los recursos dejaron de ser una opción y pasaron a formar parte de la ventaja competitiva de las empresas, en donde en muchos casos los clientes toman su decisión de compra basados en como contribuyen las empresas en esos aspectos (Piscicelli, Simone & Cooper, 2017). En la actualidad las redes sociales se han convertido en el principal canal de interconexión, relación y difusión de las empresas con sus grupos de interés, donde se puede encontrar una respuesta inmediata frente a las acciones realizadas en las que se vinculan empleados, accionistas, propietarios e incluso personas que indirectamente se encuentran relacionadas con la organización (Contreras & Rozo, 2015).

Las empresas familiares no son una excepción, que por su propia naturaleza tienden a ser núcleos más preocupados por la preservación de los recursos naturales o de la materia prima que les permite llevar a cabo su actividad económica (Guardela & Barrios, 2006); por otro lado tomando en consideración el componente emocional, el fin último del cuidado y mantenimiento del negocio de la familia va encaminado a que este sea transferido de generación en generación y pueda ser el sustento económico para las futuras generaciones (Suess-Reyes & Fuetsch, 2016).

Como una práctica normal, las empresas familiares ecuatorianas (sobre todo las pymes) consideran al ahorro como una prioridad en la realización de todas sus operaciones, en muchos casos se renuncia a la calidad, a ofrecer sueldos de acorde al mercado o a las innovaciones tecnológicas, por tal razón la sostenibilidad puede ser apreciada inicialmente desde ese tipo de perspectiva (es decir ser vista como un gasto) y ser descartada como una manera de ejecutar las operaciones empresariales (Casado, Puigjaner, & Villodres, 2011), sin embargo es competencia y responsabilidad de las entidades públicas realizar un trabajo de socialización acerca de lo importante que es para la sociedad en general y para las futuras generaciones el cuidado del medio ambiente en la actualidad, para así poder contar con los recursos a largo plazo.

En el Ecuador muchos grupos familiares han visto en la sostenibilidad una oportunidad de negocios, sobre todo por la capacidad de innovación que deben desarrollar para realizar sus actividades económicas, lo cual desde luego les permite desarrollar una ventaja competitiva frente a sus demás competidores (Robayo, 2016), por esta razón actualmente la sostenibilidad está siendo utilizada de acuerdo a dos tipos de tendencias diferentes por las empresas familiares, una de ellas es como una tendencia de marketing social en la dentro de la estrategia comercial de la empresa se encuentra la difusión de las actividades realizadas con el afán de informar acerca de la gestión que realiza y de esta manera captar una mayor cantidad de clientes (Morioka, Bolis, Evans & Carvalho, 2017), otra de las tendencias es la del ADN corporativo, en donde la compañía busca el mejoramiento de sus procesos minimizando el impacto social y ambiental que causan sus actividades al entorno y a la sociedad en general, de esta manera las hace parte de su cultura corporativa (Ortiz de Mandojana, Aragón, & Delgado, 2011).

Por mencionar uno de los casos que van alineados a esta última tendencia se encuentra Gráficas Paola en la capital del Ecuador, la cual es una empresa familiar que tiene más de 25 años en el mercado y ha alineado todas sus actividades a una tendencia de impresión y de uso de papel "verde" no solamente teniendo prácticas responsables dentro de su organización, sino también transmitiendo el consumo responsable a sus clientes para garantizar la sostenibilidad en sus grupos de interés (Morales, 2012).

Dimensiones de la empresa familiar en el desarrollo sostenible

Conforme se han realizado estudios acerca de los desafíos globales que tienen las empresas de cara a futuro se han identificado los siguientes y de acuerdo a Casado, Puigjaner & Villodres (2011) los dos últimos son considerados como desafíos con un alto potencial de llegar a ser motores estratégicos que aporten al desarrollo económico de un país, estos son:

- Escasez de recursos.
- Cambio medioambiental.
- Urbanismo.

Para que una empresa familiar encamine sus actividades al desarrollo sostenible es precioso que en su norte estratégico tenga presente a la innovación y la evolución, dejando de lado las prácticas convencionales y el miedo a realizar cosas nuevas, es de vital importancia que las empresas tengan la capacidad de comprometerse con la sociedad en la cual se encuentran llevando a cabo sus

negocios, porque de esta manera (complementado con el conocimiento técnico) pueden tener un panorama claro de la perspectiva a futuro de la sociedad, tanto en sus niveles de crecimiento, sus demandas, sus necesidades y requerimientos (Aznar Minguet & Agut, 2014).

Cuando una empresa realmente se compromete con el objetivo de su crecimiento debe tener la capacidad de adaptar sus actividades a lo que el medio exige en el momento, y ahora es el momento de la sostenibilidad y de pensar a futuro, por lo que en el Ecuador las empresas familiares deben encauzar sus esfuerzos al desarrollo de nuevos productos, servicios, técnicas de producción, aumentar los emprendimientos, implementar nuevas líneas de negocios que establezcan estándares nuevos de referencia mundial para que las empresas y la sociedad encuentren una manera sostenible de interactuar (Román, 2009).

Como se mencionó anteriormente son principalmente tres los desafíos globales a los cuales se enfrentan las empresas familiares, para lo cual de acuerdo a WBCSD¹ y BCSD² de España existen tres dimensiones empresariales para alinear las prácticas de las organizaciones con la sostenibilidad (Figura 1)

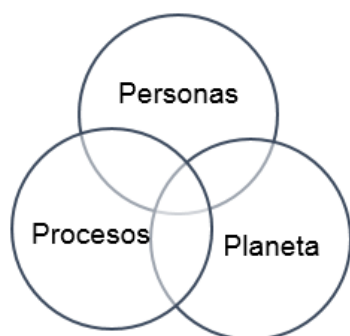


Figura 1. Dimensiones empresariales para la sostenibilidad.

Fuente: Casado, Puigjaner & Villodres (2011).

En lo que respecta a las personas, esta dimensión considera los grupos de interés tales como los clientes, los proveedores, empleados, accionistas, la sociedad en general (es decir los stakeholders), por otro lado los procesos toma en cuenta por ejemplo los sistemas de la cadena de valor, el diseño del producto, las nuevas líneas y modelos de negocios, así como la materia prima y los recursos utilizados para el producto o servicio (Ibañez, Mujica &

Castillo, 2017). Finalmente la dimensión del planeta contiene todo lo relacionado con los recursos renovables y no renovables como la energía, el agua y el ecosistema en su conjunto.

Cada una de estas dimensiones representan situaciones y actores que interactúan entre sí, por lo que resulta prácticamente imposible aislarlas, ya que las personas son las que dan soporte a todas las operaciones que quiera emprender la organización, que en el caso de las empresas familiares es precisamente la familia quien las planifica, ejecuta y realiza el seguimiento respectivo dentro de la siguiente dimensión que son los procesos, los cuales se llevarán a cabo siempre y cuando las personas que dirigen la organización tengan la predisposición y la conciencia de trabajar en pro de la preservación del medio ambiente y por último la dimensión que recibe las repercusiones de las dos mencionadas anteriormente, ya que es el ecosistema, el agua, el suelo, etc, los que reciben los efectos de las buenas o inadecuadas prácticas realizadas por las organizaciones (Rezaee, 2016).

Oportunidades de desarrollo a negocios sostenibles en función de las dimensiones empresariales

Tal como se mencionó anteriormente las tres dimensiones empresariales traen consigo oportunidades de desarrollo de negocios que al alinearse en la estrategia de la sostenibilidad le permite a las organizaciones posicionarse como líderes del mercado y de esta manera beneficiarse por ser los primeros en empezar con la ejecución de dichas prácticas (Bako lu & Askum, 2016).

Ser pionero en el mercado ecuatoriano y sobre todo para una empresa familiar resulta sumamente beneficioso, ya que por regla general los consumidores del país prefieren ser los primeros en consumir una marca que ofrezca algún tipo de novedad y desde luego ese es uno de los beneficios de ser pioneros en este tipo de prácticas, por otro lado permite desarrollar o fortalecer la ventaja competitiva de la organización y se destaca al grupo familiar con una imagen enfocada a este tipo de operaciones ambientalmente responsables (Bergamaschi & Randerson, 2016).

Las oportunidades a desarrollarse pueden analizarse desde el marco de las dimensiones anteriormente mencionadas, para lo cual la primera de ellas es la concierne a las personas, en donde algunas de las oportunidades a destacar son: capacitación constante que aparte de generar conocimiento permita en las personas realizar un cambio de mentalidad acerca de los problemas de tipo global que enfrenta el mundo, también incentivar en los empleados la innovación y prácticas de creatividad para encontrar iniciativas desde dentro de la organización

1 Siglas que hacen referencia a World Business Council for Sustainable Development

2 Siglas que hacen referencia a Fundación Entorno Business Council for Sustainable Development.

para el mejoramiento de las operaciones, impulsar la productividad, la motivación y crear una fidelidad y apego a la marca de tal manera que todo el personal se comprometa y promueva la reputación de la organización (Girón, 2017). Por otro lado también desde el ámbito de los grupos de interés se pueden realizar campañas para promover la reducción del uso de recursos, así como la reducción de riesgos (Noé, Buraschi & Peretti, 2016).

En lo que respecta a los procesos se pueden realizar bastantes mejoras si se sabe identificar a tiempo las oportunidades, por ejemplo: investigación de nuevos materiales, recursos o sistemas que permitan ahorrar el uso de la materia prima necesaria para la producción de bienes y que paralelamente se generen procesos más limpios y productivos, realización de una gestión integral y ecológica en todo el ciclo de vida de la empresa, desarrollar nuevos modelos de negocios que incluya aspectos como los negocios inclusivos, modelos de innovación disruptivos, optimización de la producción (Gast, Gundolf & Cesinger, 2017).

Y la última dimensión que engloba todo lo relacionado con el planeta y vincula principalmente a tres recursos como el agua, la energía y el ecosistema, con el primer recurso se pueden implementar tecnología que permita el reciclaje y reutilización del agua, sistemas que mejoren la accesibilidad al agua y a su tratamiento para la purificación de la misma; en lo que respecta a la energía la mejor oportunidad está enfocada a la generación de nuevas líneas de negocios que utilicen fuentes renovables o disminuyan la emisión de CO₂ (Aznar Minguet, & Agut, 2014), así como la promoción de nuevas maneras de utilizar la energía; por último los ecosistemas en donde la oferta de servicios a través de la biodiversidad es una excelente opción, seguido de la obtención de fuentes de inversión que sean responsables con el medio ambiente o la creación de sistemas creativos que disminuyan la emisión de carbono a través de algún tipo de incentivo económico para las organizaciones (Hwang, Zhu & Hwei, 2017).

Cabe destacar que los cambios que se dan en el mundo con respecto al desarrollo sostenible serán considerados como una oportunidad o no por las organizaciones dependiendo de la perspectiva empresarial y de la visión a largo plazo que tiene la familia para con su empresa (Suess-Reyes & Fuetsch, 2016), muchas organizaciones han destacado por sus prácticas incluso a nivel nacional como ejemplo para otras organizaciones, por tanto las empresas deben desarrollar la capacidad de percibir estos desafíos como posibilidades que les permitirán mejorar sus modelos de negocios o sus prácticas empresariales convencionales para ir en línea con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente (Olson, et al., 2003).

El desarrollo sostenible a lo largo de las generaciones

La manera más sencilla de realizar este análisis es a través de la división de las generaciones más frecuentes que llegan a gerenciar la empresa familiar con el paso del tiempo, en lo que respecta al Ecuador en comparación con otros países, el promedio de la cantidad de hijos por familia es entre 4 a 6 hijos, lo cual dificulta con el paso del tiempo la compenetración de liderazgos y el direccionamiento general de la empresa, situación que se encuentra un poco más controlada en países europeos, donde las tasas de natalidad por pareja se encuentran entre 1 o 2 hijos como máximo y lleva a que las empresas perduren más en el tiempo (El Telégrafo, 2016).

De acuerdo a las estadísticas y retomando el aspecto generacional, las empresas familiares ecuatorianas pueden llegar a tener en la dirección de la organización en promedio hasta la tercera generación, desde luego hay casos excepcionales en donde hoy en día se encuentran por la séptima u octava generación, por lo tanto a continuación se realiza una pequeña descripción de los desafíos empresariales a los que se tuvo que enfrentar cada generación con respecto al desarrollo sostenible y aquellos aspectos que aún están pendientes de implementar de cara a futuro (El Telégrafo, 2016).

Primera generación

También llamada como generación fundadora, es aquella en la que el padre, la madre, o ambos empezaron las actividades del negocio, por lo que en la actualidad se encuentran bordeando los 60 a 70 años de edad, muchos de ellos ya se encuentran poniendo en marcha sus planes de retiro para pasar la batuta a la siguiente generación, es decir los hijos (Morales, 2012).

Esta generación empezó sus actividades alrededor del año 1930, en donde el Ecuador prácticamente no contaba con ningún tipo de regulación medioambiental y las prácticas empresariales eran realizadas de acuerdo a la concientización que tenía el propietario de la empresa acerca de los recursos que utilizaba o no, cabe destacar que en esta etapa no existía tantas industrias en el país, por lo que los bienes o servicios que se vendían se encontraban principalmente basados en productos primarios, extraídos de la tierra (Sánchez & Díaz, 2017).

Pajuelo (2014), menciona que el nivel de tecnificación era casi nulo, por lo que los productos no poseían mayor valor agregado en el procesamiento que tenían que atravesar, por otro lado no existía preocupación por el tipo de insumos químicos que se aplicaban a los productos como frutas o vegetales al momento de su plantación y cosecha, lo cual afectó la salud de varias personas y finalmente

como un tema importante a destacar, al existir una baja cuota de industrias y extractoras por aquel tiempo, los índices de contaminación ambiental como en ríos, mares o el aire eran prácticamente imperceptibles.

Segunda generación

Esta generación es aquella que se ha beneficiado de la correcta gestión y cautela que vinieron realizando los fundadores (padres) del negocio, para lo cual normalmente fueron sumamente conservadores en sus decisiones comerciales, realizaron sus prácticas empresariales con el menor riesgo posible y decidieron invertir en algo que estuvieran 100% seguros de que sería rentable y no expondría a la compañía a una quiebra (Bergamaschi & Randerson, 2016).

Esta segunda generación empezó su gestión alrededor del año 2000, esta gestión se ha visto influenciada por aspectos como la globalización, la industrialización y también la era de la tecnología, todas estas situaciones han hecho de la competencia empresarial un campo de batalla muchas veces despiadado y desleal, que solo busca la rentabilidad de sus propietarios (Rezaee, 2016). Las prácticas de esta generación se han caracterizado por el aumento desmedido de las índices de contaminación ambiental, un uso descontrolado de los recursos naturales a pesar de estar parcialmente regulado en el país, y de la disminución de la calidad de los productos con el fin de aumentar los volúmenes de producción para captar una mayor parte del mercado (Contreras & Rozo, 2015).

Es en esta generación en donde la comunidad mundial se ha empezado a preocupar por los recursos naturales y la contaminación existente, por tal razón se está promoviendo acuerdos internacionales, empresariales, capacitación para la concientización del uso racional de los recursos, y poder preservar el medio ambiente para las generaciones futuras (Samara & Arenas, 2017).

Tercera generación

Es la generación que aún se encuentra preparando intelectualmente para asumir el reto próximamente, se caracterizan por la libertad de decir sus ideas y pensamientos acerca de las cosas y dependiendo de la familia hay miembros que no tienen el mínimo interés en formar parte de la empresa familiar, mientras que otros lo hacen con el fin de encontrar su beneficio de superación personal profesionalmente (Rezaee, 2016).

Robayo (2016), afirma que esta generación es la que tiene la responsabilidad de preservar lo "poco" que puede quedar del medio ambiente debido a la contaminación y uso irracional de los recursos naturales, seguramente se deberá enfrentar a aspectos como la escasez de agua,

energía, extinción de especies animales y vegetales con mayor rapidez, sin embargo tienen la gran responsabilidad de que de la mano de la tecnología se puedan desarrollar nuestros procesos, sistemas o técnicas que permitan reutilizar recursos, optimizar procesos o mejorar sistemas que reduzcan cada vez más el impacto en el medio ambiente (Bakoğlu & Askum, 2016).

Términos como los negocios inclusivos, eco-eficiencia, consumo sostenible, huella ecológica, ecología industrial, eco-innovación, serán términos que deben formar parte del ADN de las compañías y sobre todo de las familias porque son costumbres que pasan de generación en generación (Herrera, Larrán, Lechuga & Martínez, 2016).

CONCLUSIONES

Las empresas familiares en el Ecuador se encuentran en una etapa crucial de su desarrollo hacia la sostenibilidad, ya que de saber aprovechar las oportunidades que se presentan tienen la capacidad de iniciar nuevos modelos de negocios en el país, con el reconocimiento de la marca detrás de dichas prácticas y destacando al grupo familiar al cual pertenecen.

Desde luego que la transición no será un proceso fácil debido a que al ser empresas familiares por naturaleza han realiza sus operaciones de negocios de una manera tradicional, sin embargo en la actualidad es el momento en el que se necesita de la innovación, la creatividad, la iniciativa y la concientización de asignación de recursos a investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios que sean responsables con el medio ambiente, con la sociedad y con todos aquellos agentes que de alguna manera pueden verse afectado por la irracionalidad del uso de recursos naturales.

La responsabilidad acerca del cuidado del medio ambiente es un trabajo conjunto entre dos sectores, el público y el privado, ya que por un lado el gobierno central debe regular las prácticas empresariales de tal manera que se garantice la sostenibilidad del medio ambiente a lo largo de los años, a la vez que las empresas estén dispuestas a invertir por mejorar sus operaciones productivas y en general todos sus procesos con un alineamiento estratégico ecológico.

Para una empresa familiar encaminarse hacia el desarrollo sostenible puede resultar igual de complicado que para cualquier organización, sin embargo la familiaridad que las caracteriza hace de ellas un núcleo importante de generación de planes socialmente responsables con las comunidades, el medio ambiente, y la biodiversidad, en donde se debe tomar en consideración aspectos como los negocios inclusivos, la producción eco-eficiente, la eco-innovación, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aznar Minguet, U. M. A., & Agut, M. (2014). Training in Sustainability as essential for future employability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *139*, 543 – 550. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281404720X>
- Bergamaschi, M., & Randerson, K. (2016). The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility. *Futures*, *75*, 54-65. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/journal/00163287/75>
- Bako lu, R., & Askum, O. (2016). The role of sustainability in long term survival of family business: Henokiens revisited. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *235*, 788-796. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/.../pii/S187704281631615>
- Casado, F., Puigjaner, R., & Villodres, R. (2011). *Innovando para el desarrollo sostenible*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, *6*(13), 7 4-83. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>
- El Telégrafo. (2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *El Telégrafo*, págs. 2-3. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, *147*, 44-56.
- Girón, A. (2017). ¿Fin de un ciclo? De la globalización al proteccionismo y la nueva rearticulación geoestratégica. *Revista Problemas del Desarrollo*, *188*(48). Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-problemas-del-desarrollo-revista-latinoamericana-86-articulo-fin-de-un-ciclo-de-S0301703617300019>
- Guardela, L., & Barrios, I. (2006). Colombia: ¿En la vía del desarrollo sostenible? *Revista de Derecho de la Universidad del Norte*, *26*, 110-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/851/85102606.pdf>
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. P., & Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, *19*(1), 31-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3597/359744749004.pdf>
- Hwang, B.-G., Zhu, L., & Hwei, J. S. (2017). Green business park project management: Barriers and solutions for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, *153*, 209-219. Recuperado de <https://www.informa.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-4aee263f-c47d-3ea6-a6d0-2d010d95202c>
- Ibañez, N., Mujica, M., & Castillo, R. (2017). Componentes del desarrollo humano sustentable. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales Negotium*, *12*(36), 63-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78250100004.pdf>
- Morales, K. (2012). *Sostenibilidad Empresarial*. Quito: Publicaciones Gráficas AHK.
- Morioka, S., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 3-36. Recuperado de <http://publications.eng.cam.ac.uk/936037/>
- Noé, C., Buraschi, M., & Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*, *61*, 84-105. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001072>
- Olson, P., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R., & Duncan, K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 639-666. Recuperado de <https://experts.umn.edu/en/publications/the-impact-of-the-family-and-the-business-on-family-business-sust>
- Ortiz de Mandojana, N., Aragón, A., & Delgado, J. (2011). La relación entre la propiedad institucional y de los directivos y el desempeño mediambiental. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *14*, 222-230. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/J_Aragon-Correa/publication/257504230_La_relacion_entre_la_propiedad_institucional_y_de_los_directivos_y_el_desempeno_medioambiental/links/559fb4df08ae3dbcbe866f6c/La-relacion-entre-la-propiedad-institucional-y-de-los-directivos-y-el-desempeno-medioambiental.pdf

- Pajuelo, M. L. (2014). Un análisis de la investigación en España sobre los aspectos éticos, sociales y medioambientales: una visión de la situación actual y perspectivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 55-78. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/2741/274134672001.pdf
- Piscicelli, L., Simone, G., & Cooper, T. (2017). What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4580-4591. Recuperado de <https://research.utwente.nl/en/publications/what-makes-a-sustainable-business-model-successful-an-empirical-c>
- Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature*, 36, 48-64. Recuperado de <http://daneshyari.com/article/preview/1005687.pdf>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7, 125-140. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700828>
- Ruíz, C., Rivera, T., Miranda, L., & Perry, E. (2017). Desarrollo sustentable, pobreza y justicia: Una revisión normativa. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 9(3), 10-17.
- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647-655. Recuperado de <http://www.esade.edu/es/articles/practicing-fairness-family-business-workplace/15840-312424>
- Sánchez, P., & Díaz, R. (2017). Environmental pressure and quality practices in artisanal family businesses: The mediator role of environmental values. *Journal of Cleaner Production*, 143, 145-158. Recuperado de <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-c5492d24-b597-3a1f-9fba-2291a07b42b8>
- Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117-140. Recuperado de <https://pubag.nal.usda.gov/catalog/5571970>