

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE LICENCIADO MULTILINGÜE
EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO SOBRE LA
IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DEL DIRECTORIO EN EMPRESAS FAMILIARES
ECUATORIANAS DEL SECTOR AGRÍCOLA, MANUFACTURERO Y COMERCIAL**

BRIAN DAVID CHO TANA

**MAYO, 2015
QUITO – ECUADOR**

ÍNDICE

I.	TEMA	4
II.	RESUMEN	4
III.	ABSTRACT	5
IV.	RÉSUMÉ	6
V.	INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I		
EL DIRECTORIO EN EMPRESAS FAMILIARES		10
1.1.	El desarrollo de los principios de Buen Gobierno Corporativo (BGC) en el mundo y en el Ecuador	10
1.1.1.	Breve reseña histórica	10
1.1.2.	Programa del Buen Gobierno Corporativo	18
1.1.3.	Los principios de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador	22
1.2.	Empresas familiares	24
1.2.1.	Concepto de empresa familiar	24
1.2.2.	Tipos de empresas familiares	29
1.2.3.	Las empresas familiares en el Ecuador	32
1.3.	El Directorio	38
1.3.1.	Concepto	38
1.3.2.	Funciones y responsabilidades	38
1.3.3.	Organización y comités	40
1.3.4.	El Directorio en empresas familiares	42
CAPÍTULO II		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: CAMINO A LA SUCESIÓN		49
2.1.	Organización y administración de la empresa familiar	49
2.1.1.	Estructura organizacional	49
2.1.2.	Planificación estratégica	52
2.1.3.	Protocolo familiar	57
2.2.	Proceso de sucesión	60
2.2.1	La etapa más crítica de la empresa familiar	60
2.2.2.	Elaborar un plan de sucesión	61
2.2.3.	Líderes, guardianes y custodios del legado familiar	64
2.3.	Riesgos y conflictos de interés	66
2.3.1.	Tipos de riesgo en una empresa familiar	66
2.3.2.	Caso Mutualista Benalcazar	69
2.3.3	Conflictos de interés	71
2.3.4.	Caso ENRON	73
CAPÍTULO III		
FACTORES DE SUPERVIVENCIA GENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE LOS PRINCIPALES SECTORES PRODUCTIVOS DEL PAÍS		76
3.1.	Empresas familiares del sector agrícola	76
3.1.2.	La situación de la industria agrícola en el Ecuador	76

3.1.2.	Empresas familiares agrícolas: De la subsistencia a la consolidación	79
3.1.3.	Empresas familiares agrícolas desde un enfoque estructuralista	85
3.2.	Empresas familiares del sector manufacturero	86
3.2.1.	La situación de la industria manufacturera en el Ecuador	86
3.2.2.	Empresas familiares del sector manufacturero: La clave es la innovación	88
3.2.3.	Empresas familiares manufactureras desde un enfoque estructuralista	92
3.3.	Empresas familiares del sector comercial	93
3.3.1.	La situación del sector comercial en el Ecuador	94
3.3.2.	Empresas familiares del sector comercial: Rentabilidad, consolidación y planificación al largo plazo	95
3.3.3.	Empresas familiares comerciales desde un enfoque estructuralista	101
3.4.	Factores de supervivencia generacional en empresas familiares	102
3.4.1.	Diagrama de Ishikawa	102
3.4.2.	Causas de la poca supervivencia generacional en empresas familiares ecuatorianas	103
3.4.3	Aplicación e importancia del Directorio a la situación actual de las empresas familiares ecuatorianas	105
VI.	ANÁLISIS	112
VII.	CONCLUSIONES	120
VIII.	RECOMENDACIONES	125
	LISTA DE REFERENCIAS	127
	ANEXOS	136

I. TEMA

ANÁLISIS DEL PROGRAMA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO SOBRE LA IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DEL DIRECTORIO EN EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS DEL SECTOR AGRÍCOLA, MANUFACTURERO Y COMERCIAL

II. RESUMEN

Las empresas familiares ecuatorianas representan un elemento fundamental en la estructura económica del país. Sin embargo, la realidad de estas empresas presenta limitaciones para alcanzar un nivel de competitividad que les permita consolidarse en sus respectivos mercados y por consecuencia, aumentar sus probabilidades para sobrevivir en el tiempo. Mediante una investigación explicativa y teórica se analiza a las empresas familiares ecuatorianas y se realiza un acercamiento a su gestión administrativa y a sus factores de competitividad por sector económico. En respuesta a la realidad presente en estas empresas, se realiza un estudio de la importancia del Directorio de acuerdo a los lineamientos establecidos en los Principios de Buen Gobierno Corporativo. El aporte del Directorio en una empresa familiar promueve un modelo de gobierno empresarial para formalizar su organización y profesionalizar su gestión administrativa, al margen de un conjunto de políticas y normas que facilite la toma de decisiones. En virtud de sus funciones de supervisión, control y planificación estratégica, el Directorio mitiga los riesgos que implican las principales causas de mortalidad de las empresas familiares en el tiempo.

Palabras clave: empresas familiares, directorio, corporativo, competitividad.

III. ABSTRACT

Family business is such an important element in the economic system at Ecuador. Even though, their reality limits their market competitiveness reducing their probability to succeed in the long term. Through an explicative and theoretical research, Ecuadorian family business are analyzed by developing an approach to their management performance and competitiveness factors. In response to Ecuadorian family business reality, a research is made focused on the importance of Board of Directors, according to the Principles of Corporate Governance. Having a board in family business promotes a business governance model to formalize the structure and professionalize their management styles in order to facilitate decisions process making in line with established policies and rules. Board functions of supervision, control and strategic planning mitigate the risks involved in the main causes of family business mortality in the long term.

Key words: familiar company, board of directors, corporate, competitiveness.

IV. RÉSUMÉ

Les entreprises de famille à l'Équateur sont très importantes pour son système économique. Nonobstant, leur réalité restreint leur niveau de compétitivité du marché et par conséquent, leur probabilité de pérennité. En faisant une recherche explicative théorique aux entreprises de famille équatoriennes, on fait une approche aux leur administration et aux leur facteurs de compétitivité. En réponse à la réalité des entreprises de famille équatoriennes, on analyse l'importance du Directoire selon les Principes de Bonne Gouvernance. Dans une entreprise de famille, le Directoire promeut un modèle de gouvernance d'entreprise en formalisant l'organisation et en professionnalisant leur capacités d'administration afin de faciliter la prise de décision en ligne avec l'ensemble de politiques et de normes. Les fonctions de supervision, control et planification stratégique du Directoire, atténuent les risques qui impliquent les raisons principales de la mortalité des entreprises familiales à long terme.

Mots clés : entreprise familiale, directoire, bonne gouvernance, compétitivité.

V. INTRODUCCIÓN

La situación económica del país depende primordialmente del precio del petróleo y la exportación de productos primarios. No obstante, la importancia del sector empresarial ha contribuido significativamente al desarrollo económico y social del Ecuador, en términos de generación de empleo y riqueza. La mayor parte de estas empresas son familiares; algunas de ellas con un protagonismo importante en el escenario económico nacional y regional.

La contribución de las empresas familiares a la economía y a la sociedad del país, no solo está basada en su productividad, sino en los principios y valores que aporta en sus empleados y colaboradores. A pesar de su importancia, el futuro de estas empresas está comprometido debido a problemas en la administración del negocio, bajo nivel de profesionalismo, poca adaptabilidad a los cambios y tendencias del mercado, problemas en la separación de las esferas de la familia y del negocio, manejo de conflictos de interés y principalmente, en la planificación de un proceso de sucesión.

En respuesta a diversos escándalos corporativos como el famoso caso ENRON y la crisis inmobiliaria de 2008, la OCDE desarrolló los Principios de Buen Gobierno Corporativo. Los principios son un instrumento que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas corporativas que pueden ser adoptados o implementados por institutos financieros, gubernamentales, empresas públicas o privadas, con el fin de garantizar economías sanas y sustentables. Desde el 2006, en el Ecuador, el Programa de Buen Gobierno Corporativo ejecutado por la Bolsa de Valores de Quito, ha promovido los principios con el objetivo de potenciar la competitividad de las empresas y garantizar su supervivencia en el largo plazo.

En este contexto, la presente investigación busca desarrollar una propuesta para mejorar la competitividad de las empresas familiares ecuatorianas, bajo una administración formal y profesional basada en alcanzar objetivos de tipo económico y humano. El presente trabajo promueve el emprendimiento empresarial del país basado en principios y valores, potenciando la generación de empleos formales, con la finalidad de construir una economía sostenible en el tiempo, a través de una menor dependencia del petróleo y de la exportación de productos primarios.

Esta investigación utiliza el marco conceptual del Programa de Buen Gobierno Corporativo ejecutado por la Bolsa de Valores de Quito y la Corporación Andina de Fomento en el período 2006-2013, limitando el presente estudio a la situación actual de las empresas familiares del sector agrícola, manufacturero y comercial del Ecuador.

Aplicando el estudio de la teoría estructuralista de la administración al presente trabajo, se analiza a la empresa familiar como una estructura; al mismo tiempo, se identifican los criterios para su correcta organización, formalizando y profesionalizando las relaciones de trabajo y de familia de manera coherente, racional y responsable con las necesidades de toda la estructura. La corriente estructuralista de la administración propone equilibrar los recursos de la organización, en virtud del cumplimiento los objetivos de la empresa familiar en términos de eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En otras palabras, alcanzando la supervivencia y desarrollo del negocio en manos de la familia de manera planificada, coherente con sus principios y valores, y racional como una organización eficiente.

Con ese propósito, esta investigación busca determinar cómo el buen desempeño del Directorio en las empresas familiares ecuatorianas, mejoraría los procesos ejecutivos y administrativos, resolviendo a su vez, problemas de conflicto de intereses, factores que permitirían fortalecer el manejo de los distintos tipos de riesgo empresarial desarrollando el potencial de la pequeña y mediana industria de los principales sectores productivos del país.

Esta investigación propone un análisis al trabajo del directorio en función del mejoramiento de la administración y rendimiento empresarial. Durante el desarrollo de los diferentes capítulos, se especificará la manera en que debe componerse el directorio de una empresa familiar de acuerdo a lo establecido en el Programa del Buen Gobierno Corporativo. Por otro lado, se identificará el papel del directorio en la solución de dilemas empresariales derivados de un conflicto de intereses y de los distintos tipos de riesgo presentes en una empresa familiar. Y finalmente, se determinarán las causas de la poca supervivencia generacional de las empresas familiares en función de la importancia del directorio.

Mediante una investigación explicativa se determinarán las causas y razones del bajo porcentaje de supervivencia generacional de las empresas familiares. La investigación empírica en el estudio de las características, formas de organización y tipos de riesgos de las empresas familiares, se complementará con la investigación teórica realizada a la aplicabilidad e importancia de los principios de Buen Gobierno Corporativo, identificando los factores que intervienen en el correcto desempeño administrativo, comunicativo y corporativo en este tipo de empresas, de acuerdo a las particularidades de cada sector económico.

El estudio multidisciplinario de la carrera hace posible analizar la realidad económica nacional del país y la relevancia de instrumentos internacionales, como son los Principios de Buen Gobierno Corporativo, para elaborar propuestas prácticas que permitan abordar los problemas de la micro, pequeña y mediana industria en el país.

En el primer capítulo de este trabajo se realiza un estudio a la composición del directorio y sus funciones establecidas en el programa de BGC, orientando su enfoque a la situación de las empresas familiares en nuestro país. En el segundo capítulo se realiza un análisis teórico conceptual de los riesgos existentes en este tipo de empresas en torno a la familia empresaria y su administración. En el tercer capítulo se analizarán las empresas familiares del sector comercial, manufacturero y agrícola, la importancia y aplicación del directorio de las empresas familiares más representativas de cada sector.

CAPÍTULO I

DIRECTORIO EN EMPRESAS FAMILIARES

1.1. El desarrollo de los principios de Buen Gobierno Corporativo (BGC) en el mundo y en el Ecuador.

Los principios de Buen Gobierno Corporativo se establecieron para regular el sector financiero y transparentar la gestión de grandes corporaciones. A lo largo de la historia de la economía internacional, diversas crisis financieras y sucesos de fraude corporativo, dieron paso a la creación de organismos e instrumentos internacionales quienes a su vez, forman parte de la evolución y desarrollo de los principios.

Tras revisar brevemente la reseña histórica y los lineamientos de los principios de BGC, se analizará su situación actual en el Ecuador, lo que nos permitirá entender la naturaleza de este instrumento y más adelante, su aplicación práctica en el ámbito empresarial del país.

1.1.1. Breve reseña histórica

Revolución industrial

La historia de los principios de Buen Gobierno Corporativo se remonta a partir de la primera revolución industrial, cuando un conjunto de transformaciones técnicas y económicas, seguido de importantes colaboraciones en el ámbito filosófico y político, cambiaron por completo el escenario empresarial, dando apertura a un liberalismo económico basado en la libre competencia y a la creación de conglomerados y asociaciones empresariales.

A mediados del siglo XVIII, la invención de la máquina de vapor y las máquinas de hilar serían los elementos claves que llevarían a Europa, siendo Gran Bretaña el pionero de esta revolución, a acelerar el proceso de migraciones del campo a la ciudad, lo que intensificó el crecimiento de la población urbana y contribuyó a la formación de una nueva clase social, la obrera o proletariado. Estos avances tecnológicos en los mecanismos de producción, estuvieron acompañados de importantes cambios sociales que se vieron reflejados en la división de trabajo, producto de la especialización, ahorro de tiempo, y la innovación que fomentaron las bases de la industria a gran escala y sofisticación en los procesos de administración empresarial a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX (Silva y Mata, 2005: 27).

Bolsas de Valores

La complejidad que ahora poseían las empresas amplió el alcance del comercio en términos de los bienes objeto de intercambio. La producción y negociación de productos más sofisticados y complejos como son los valores, representativos de derechos económicos, sean patrimoniales o crediticios. Las Bolsas de Valores han sido precisamente las instituciones que proveen la infraestructura necesaria para facilitar la aproximación de los emisores a los inversionistas, a través de la compra – venta de valores (BVQ, 2014).

En Amsterdam, se desarrolla la primera bolsa de valores, en donde se cotizan las primeras acciones de la compañía Holandesa de las Indias Orientales. La bolsa de Amsterdam, además desarrolla las formas modernas de contratación sobre mercancías que todavía se conservan. Sobre este modelo, se fundarán más adelante la bolsa de valores de Londres, el resto de bolsas de valores en Europa y la bolsa de valores de Nueva York (Morles, 2008: 49).

NYSE¹

En mayo de 1792, 24 corredores de bolsa firmaron un acuerdo en el que se establecían las reglas para comprar y vender bonos y acciones de distintas compañías. Los signatarios de este acuerdo firmaron la primera constitución en 1817 de su naciente organización, la New York Stock Exchange (NYX, 2012), con la finalidad de poder controlar el flujo de acciones que en aquellos tiempos era negociado libremente en la acera de Wall Street.

La negociación de productos en forma genérica ha venido siendo perfeccionada por las bolsas de comercio norteamericanas desde mediados del siglo XIX, hasta tal punto que a finales del siglo XX son consideradas como un prototipo de mercado seguro y transparente (Morles, 2008: 86).

Al extender el alcance de las empresas, a partir de la emisión de acciones y valores en el mercado bursátil, éstas tendieron a concentrar el capital en pocas manos y a la fusión empresarial. Las compañías más poderosas absorbieron a las más débiles y

¹ Con más de 2.800 empresas registradas, transacciones diarias de aproximadamente 1.46 mil millones de dólares y una capitalización de mercado de 18 billones de dólares, la bolsa de valores de Nueva York, representa alrededor del 30% del volumen de todas las acciones negociadas a nivel, convirtiéndola en la bolsa más importante del mundo

controlaron las distintas ramas de la producción pretendiendo controlar el mercado en régimen de monopolio. En este período, se destacaron tres fórmulas de concentración industrial: el cartel², el trust³ y el holding⁴ (Lozano, J. 2004).

Ley Sherman

Resultado de este desarrollo económico capitalista, grandes corporaciones empresariales que tomaron la forma de trusts y carteles, tuvieron el poder de modificar el régimen de competencia de mercado y su regulación. Nace así una legislación de represión de trusts y carteles que comienza en Estados Unidos de Norteamérica con la ley antimonopolio conocida con la Sherman Act de 1890 (Villegas, 1995: 290).

La ley Sherman fue producto de la creciente preocupación por la concentración del comercio, de la industria y de la hostilidad pública que generaban las constantes demandas de los agricultores y pequeños empresarios que se sentían afectados por el creciente poder de los trusts y carteles.

La ley se fundamenta en la premisa de que la libre interacción de las fuerzas competitivas generará una mejor asignación de nuestros recursos económicos, precios más bajos, mejor calidad y el máximo progreso material, al mismo tiempo que produce un entorno que nos permita preservar nuestras instituciones políticas y sociales democráticas. (Cárdenas, Sánchez y Ortiz, 2007: 116).

Por primera vez, una ley regulaba los excesos de poder y desincentivaba las prácticas anticompetitivas. Sin embargo, más allá penalizar este tipo de acciones, la ley Sherman no desarrolló una institución formal que regule ni dé un seguimiento continuo, pero fue el comienzo de una serie de leyes, tratados, y acuerdos que buscarían mejorar las condiciones de la empresa en un entorno de justa competencia.

Gran Depresión

La Primera Guerra Mundial significó una movilización sin precedentes de recursos humanos y materiales. El desenlace del conflicto en Europa, había favorecido

² Acuerdo entre dos o más empresas, que conservaban su autonomía financiera para fijar precios, cuotas de producción y repartirse el mercado.

³ Fusión de empresas para imponer los precios de venta y la producción.

⁴ Sociedad financiera que controla empresas pertenecientes a sectores productivos diversos mediante la adquisición de la mayoría de sus acciones en Bolsa.

a los Estados Unidos de una manera espectacular, convirtiéndolo en el principal proveedor de materias primas y productos alimenticios e industriales. También era el principal acreedor del mundo, y su influencia en el viejo continente era fundamental.

En ese entonces, la economía norteamericana era la más grande y la más rica en términos per cápita. Por otro lado, las innovaciones resultantes de la segunda revolución industrial (acero barato y de calidad, electricidad, maquinaria agrícola e industrial autopropulsada, entre otros), construyeron un clima de confianza y optimismo que se extendía por todo el país.

La combinación de estas condiciones de mercado, más el acelerado consumismo de la población, dieron como resultado un fácil y alentado acceso a la compra de acciones de empresas industriales, siendo la Bolsa de Nueva York, el centro de las transacciones financieras a nivel mundial. Hacia fines de la década, la compra de acciones de manera desenfrenada creció en un 90%, debido a la especulación financiera que hacía ganar dinero rápidamente, siendo el valor de las acciones ficticio, ya que estaban por encima de su valor real (Hernández, García y Sanchez, 2011).

Ley Glass Steagall de 1933

A finales de Octubre de 1929, las acciones dejan de subir y comienzan a bajar generando pánico en la gente, y posteriormente el enlace a una crisis financiera que pondría fin a la felicidad de los años veinte. Las acciones que se tomaron intentarían salvar al país de un desempleo crítico y de un cierre de bancos sin precedentes.

La Ley Bancaria de 1933, conocida como la ley Glass-Steagall y parte del *New Deal* propuesto por Franklin D. Roosevelt, tenía como objetivo separar la banca de inversión de la banca comercial. Esta ley prevenía que los bancos de inversión usaran los fondos de la gente en bancos comerciales para financiar la crisis financiera en el mercado accionario. Así mismo, la ley Glass-Steagall contemplaba rigurosas regulaciones a los bancos comerciales bajo la tutela de la Reserva Federal (Amadeo, 2012).

Securities and Exchange Comission

En el apogeo de los años dorados de la sociedad norteamericana, las preocupaciones de una crisis financiera no tenían cabida frente al optimismo de los

inversionistas y sus superficiales beneficios en el mercado accionario. Cuando el mercado bursátil se desplomó en Octubre de 1929, lo mismo sucedió con la confianza de sus inversores. Grandes y pequeños inversionistas, así como importantes bancos comerciales perdieron ostentosas sumas de dinero como resultado de la gran depresión.

La finalidad del Congreso en ese momento, era recuperar la confianza de la población en el mercado de capitales y evitar otra crisis de esa magnitud en el futuro. Como respuesta a la crisis se derogó la Securities Act en 1934, lo que dio paso a la creación de la Securities and Exchange Commission. Esta comisión fue diseñada para generar confianza entre los inversionistas a través de información transparente y reglas claras para evitar todo acto de corrupción. Concretamente, esta ley contemplaba dos nociones básicas:

- Las empresas emisoras de valores y acciones debían declarar toda la información al público con respecto a las negociaciones que desarrollaban, los papeles y acuerdos que firmaban y los riesgos involucrados en todo acto de inversión.
- Los participantes en la venta de acciones, como agentes, corredores de bolsa, e intermediarios, debían tratar a los inversionistas de manera justa y honesta, priorizando sus intereses por sobre todo (SEC, 2012).

La creación de la Securities and Exchange Commission reforzó e institucionalizó a las nuevas leyes derogadas, estabilizando el mercado y más importante aún, desarrollando principios que protegían a los inversores y accionistas frente a la especulación y a las prácticas fraudulentas.

Caso McKesson & Robbins

Casos como éste fueron puntos clave para el desarrollo de los principios del Buen Gobierno Corporativo. Para su tiempo, el surgimiento de reglas para estabilizar el mercado y para promover una competencia justa no contemplaban un enfoque de gestión en el interior de la empresa, por lo que el caso McKesson & Robbins debe ser tomado en cuenta para el pleno entendimiento del origen de estos principios.

El autor principal de este caso es Philip Musica, bajo el alias de F. Donald Coster. En 1919, Musica fundó Adelphi, empresa dedicada a la manufactura de productos con alto contenido alcohólico como agua tónica y cosméticos. Los niveles de alcohol de sus productos fueron muy apetecidos por contrabandistas quienes compraban grandes cantidades de producto para después destilarlos y fabricar bebidas alcohólicas. 6 años más tarde, con los beneficios obtenidos en Adelphi, Musica adquirió la empresa farmacéutica McKesson & Robbins. Durante los 12 años siguientes, Musica se habría dedicado a desarrollar una gran red de distribución farmacéutica a nivel nacional. Para hacer aún más atractivos los reportes financieros de la compañía, Musica contrató a sus hermanos menores para que obtener beneficios extras a expensas de la estructura de McKesson & Robbins.

Uno de sus hermanos tomó el alias de George Vernard y estaría a cargo de una comercializadora ficticia llamada W.W Smith.Co. Esta empresa ficticia solo contaba con 7 mecanógrafos, con los que Vernard generaría supuestas solicitudes de pedidos para enviarlas a McKesson & Robbins. El segundo hermano de Musica, mantendría un puesto en el área de flota, para crear documentos falsos de desembarques y despachos, y el tercer hermano, ocuparía el puesto de asistente de tesorería de la compañía, realizando las transferencias financieras que respalden todos los documentos falsificados.

Por cada venta, que de forma ficticia, realizaba W.W Smith Co, McKesson & Robbins pagaba una comisión de 0.75 centavos de dólar, los cuales eran repartidos entre los hermanos de Musica, con mayores ganancias para la mente maestra detrás de la farsa.

Este fraude empresarial se dio a conocer en 1939 cuando Julian Thompson, tesorero de la empresa vio sospechoso las ostentosas comisiones que se entregaba a W.W Smith Co. Thompson sacó una copia de los reportes de crédito de la firma Dunn & Bradstreet (D&B) que eran utilizados para encubrir las compras faltas y engañar a los auditores de la compañía. Cuando Thompson mostró uno de esos reportes a un representante de D&B para comprar su veracidad, Thompson se dio cuenta de que W.W Smith. Co no era una empresa real, al igual que todos los documentos de compra.

En 1938, la SEC empezó las investigaciones a McKesson & Robbins, al mismo tiempo que la Bolsa de Valores de Nueva York suspendía la venta de acciones de la compañía. Tras estas investigaciones, se determinó que 19 millones de dólares de los activos totales de la compañía provenían de estas falsas transacciones y se habían generado ventas inexistentes por 1.8 millones de dólares (Dennis, 2005).

Este caso de fraude es un hito en la historia de la auditoría, y es el comienzo de un nuevo capítulo para la SEC, ya que a partir de ese momento se empezó a dar mayor énfasis en la conformación de los directorios y de la separación del cuerpo directivo del mando gerencial.

Jensen y Mekling: Separación entre la propiedad y la gerencia

El control dominante de las grandes corporaciones sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio, entraría en debate a inicios de la década de los 70, con la necesidad por parte de los accionistas, de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones (DELOITTE, 2011: 1).

Uno de los trabajos que dieron la pauta al estudio de los derechos de los inversionistas y de las funciones del directorio fue el informe de 1976 *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, de los profesores Michael C. Jensen y William H. Mekling.

En su informe, se incluyen temas como la divergencia de intereses entre los propietarios y administradores de una organización, la relación contractual entre propietario y administrador, desde la perspectiva del ejercicio de la administración a favor de sus propios intereses y de los de la empresa. La relación propietario-administrador que, según el informe de Jensen y Meklin, se tratará como la relación entre el principal y el agente, conocida también como la Teoría de Agencia. (Jensen y Mekling, 1998: 249).

Informe de Cadbury de 1992

A inicios de los 90's, luego de una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva (DELOITTE, 2011: 1).

En el Reino Unido, la bolsa de valores de Londres, el Consejo de Auditoría y el Comité de Información Financiera crean la Comisión de Gobierno Corporativo en Mayo de 1991, en respuesta a un ausente marco legal en las empresas y organizaciones que generaba un ambiente de desconfianza por parte de accionistas e inversores, en los reportes financieros y en los procesos de auditoría.

En Mayo de 1992, el Comité de Gobierno Corporativo desarrolló el informe de Cadbury, llamado así por su director, Sir Adrian Cadbury. Este informe es considerado el pilar de los actuales principios de Buen Gobierno Corporativo, ya que incluye temas que detallan las responsabilidades y funciones de las distintas estancias de la empresa, el rol e importancia de la junta directiva, procedimientos de auditoría interna y el manejo de la información y la comunicación con los accionistas e inversionistas (Cadbury, 1992).

El informe de Cadbury fue la piedra angular en el desarrollo y emisión de los principios de BGC por parte de la OCDE en 1999. El análisis de la OCDE y la emisión de estos principios se analizarán a profundidad en el siguiente subcapítulo. Sin embargo es necesario resaltar que, a medida que se suscitaban eventos de corrupción y escándalos de fraude en el contexto internacional, se emitieron nuevas leyes y se rescataron experiencias, que servirían más adelante, en el estudio de los principios de buena gobernanza en distintos panoramas sociales, económicos y políticos.

Ley Sarbanes-Oxley

En los Estados Unidos, la Sarbanes-Oxley nació producto de una serie de escándalos corporativos que afectaron a importantes empresas norteamericanas a finales del 2001, por el manejo y veracidad del estado financiero de estas compañías.

Así, en Julio de 2002, el gobierno de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, como mecanismo para endurecer los controles de las empresas y devolver la

confianza a los inversionistas. El texto legal abarca temas como el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los administradores, la transparencia, y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores (EAFIT, 2010: 1).

El punto crítico en los antecedentes de los principios de BGC llegaría con la crisis inmobiliaria del 2008 en los Estados Unidos. Siendo este hito en la historia, el evento que puso a prueba la estructura organizativa y la puesta en prácticas de los principios de BGC de muchas instituciones y empresas a nivel mundial.

Crisis financiera del 2008

La crisis desatada a raíz de la explosión de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos y los préstamos subprime, provocó una grave recesión económica. A pesar de que la crisis ha tenido aspectos comunes con crisis pasadas, su magnitud se debió a los canales amplificadores en un mercado globalizado y a las debilidades que se ha demostrado en la regulación y supervisión de entidades financieras (Vives, 2010: 1).

La crisis que empezó con las hipotecas subprime desencadenó un efecto dominó en el sistema financiero internacional tras la bancarrota del banco de inversión Lehman Brothers en 2008. En este y varias instancias institucionales, se desmantelaron inadecuados sistemas de remuneración, políticas de inversión de alto riesgo sin medidas de control y seguimiento y la presencia de directorios débiles y poco independientes (Escobar, 2011: 30-31).

Esta crisis dio un paso importante en el desarrollo de los Principios de Buen Gobierno Corporativo. Este concepto ha evolucionado del aspecto financiero, a ser un imperativo en la estructura de todo tipo de organización, institución, pequeña y/o mediana empresa. A continuación, se analizará con mayor detalle de qué se trata el programa del BGC desde el enfoque de la OCDE.

1.1.2. Programa del Buen Gobierno Corporativo

Lecciones basadas en principios

En la década de los 90, las crisis financieras en Asia, Rusia y Brasil tuvieron un grave impacto en el mercado bursátil internacional, lo cual se tradujo en desfavorables

condiciones económicas y sociales en los países, cuyas estructuras de gobierno, no estuvieron lo suficientemente preparadas para afrontar amenazas externas (Martínez, 2009).

Las crisis en distintas regiones del globo, no solo pusieron en tela de juicio la situación financiera internacional, sino que demostraron el débil sistema de dirección de las empresas, debido principalmente, a deficiencias en los sistemas jurídicos y reglamentarios, a la falta de uniformidad de las normas de contabilidad y auditoría, a malas prácticas bancarias, a la poca preparación de los mercados de capital, a la vigilancia ineficaz de las juntas directivas de las propias empresas y a la indiferencia por los derechos de los accionistas minoritarios.

A partir de estos sucesos, la OCDE, en colaboración con el Banco Mundial, llevaron a cabo el Programa de Buen Gobierno Corporativo, con el fin último de desarrollar un conjunto de principios, que permitan crear estructuras de gobierno sostenibles y adaptables en el tiempo. Los principios contenidos en el Programa, incentivan a que las empresas alcancen sus metas a mediano y largo plazo, mediante la armonización de los intereses de los individuos involucrados, y en su capacidad para atraer inversiones y tener acceso a mayores fuentes de financiamiento.

OCDE

Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 30 países miembros en un foro único en donde los gobiernos pueden comparar sus experiencias, buscar respuestas a problemas comunes, identificar las mejores prácticas y trabajar para coordinar políticas económicas y sociales. Así también, ayuda a los gobiernos miembros y no miembros a diseñar estrategias para la economía globalizada del siglo 21.

La misión de la OCDE consiste en promover políticas que mejoren las condiciones económicas y sociales de los pueblos alrededor del mundo. Bajo esta línea de acción, a través de los principios de BGC, la OCDE pretende evaluar y perfeccionar los marcos legales, institucionales y reglamentarios aplicables al gobierno corporativo en los países miembros y no miembros de la organización, además de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y

demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo (OCDE , 2004: 11).

Banco Mundial

Desde su concepción en 1944, el Banco Mundial ha pasado de ser una entidad única a un grupo de cinco instituciones de desarrollo estrechamente relacionadas. Su misión evolucionó desde el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) como facilitador de la reconstrucción y el desarrollo de posguerra al mandato actual de aliviar la pobreza en el mundo, coordinándose muy de cerca con su afiliado, la Asociación Internacional de Fomento, y otros miembros del Grupo del Banco Mundial: la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (Banco Mundial [BM], 2014).

Dentro de su programa de Responsabilidad Social Empresarial (RES), el Banco Mundial tiene como objetivo reforzar los sistemas de regulación y gestión en el sector privado para luchar contra la corrupción. En conjunto con la OCDE, se llevaron a cabo mesas redondas regionales ofreciendo un marco de trabajo para el desarrollo de los principios de BGC (SVS, 2012).

Los Principios del Buen Gobierno Corporativo

Desde la aprobación de los principios de BGC en el Consejo de la OCDE en 1999, éstos han constituido la base de las iniciativas en el ámbito del Gobierno Corporativo puestas en práctica tanto en los países que componen la organización como en los países no-miembros. El Foro sobre Estabilidad Financiera los ha adoptado como una de las doce normas fundamentales para garantizar sistemas financieros sanos y constituyen también, la base del componente de Gobierno Corporativo de los informes sobre la observancia de códigos y normas del Banco Mundial y del FMI (OCDE, 2004: 3).

Los principios tienen un carácter no-vinculante, y no pretenden la incorporación de disposiciones detalladas en las legislaciones nacionales. Más bien, tiene el propósito de servir como punto de referencia para identificar objetivos y plantear diversos medios para alcanzarlos. Los responsables políticos pueden emplearlos a la hora de examinar y desarrollar marcos legales y reglamentarios en materia de gobierno corporativo que

reflejen su propio entorno económico, social, legal y cultural, y los agentes del mercado, a la hora de desarrollar sus propias prácticas.

La necesidad de que los principios sean parte de una realidad diaria, requiere que el programa se adapte a las distintas condiciones sociales, económicas y políticas de los países miembros y no miembros de la organización. Razón por la cual, tres años después de la emisión de los principios se los volvieron a analizar en conjunto con sectores privado y público, la sociedad civil, con representantes de países no miembros de la OCDE, con el objetivo de que el trabajo final, genere la oferta y la demanda de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en armonía con las condiciones particulares de las distintas regiones. (OCDE, 2004: 4).

Para empezar a analizar los principios de BGC, se tomará como marco de referencia los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo desarrollado por la CAF. Estos lineamientos son una actualización a los planteados en 2004, cuyo objetivo es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen Gobierno Corporativo.

TABLA 1
PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO		
1	Derecho y trato equitativo a los accionistas	El reconocimiento de los derechos de los accionistas y los mecanismos para su ejercicio es uno de los temas más relevantes desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, ya que éstos, son los verdaderos dueños de la empresa y quienes aportan el capital para el ejercicio de su actividad.
2	Asamblea general de accionistas	La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo y soberano de una sociedad.
3	El Directorio	Órgano de administración clave en cualquier empresa, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, supervisión, control de la gestión ordinaria y administración.
4	Arquitectura de control	Sistema integral que permite a la empresa contar con una estructura, políticas y procedimientos ejercidos por toda la empresa (desde el Directorio, y la Alta Gerencia, hasta los propios empleados), que provean una seguridad razonable en relación al logro de los objetivos de la empresa.
5	Transparencia e información financiera y no financiera	Principio fundamental para generar confianza con todas las partes de interés de una organización, quienes se incluyen los accionistas, como el conjunto del mercado, grupos de interés (<i>stakeholders</i>) y otros terceros interesados

Fuente: CAF
Elaboración: Brian Cho

1.1.3. Los principios de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador

Desde el 2003, con apoyo de la CAF y la Bolsa de Valores de Quito, el Ecuador comenzó el proceso de incorporación y difusión de los principios de buena gobernanza para el sector financiero y empresarial. De acuerdo al periodo de esta investigación 2006-2013, ha habido una promoción y difusión constante de los principios de Gobierno Corporativo en el Ecuador, mediante el desarrollo de mesas redondas y talleres (Anexo 1).

En los últimos años, este tema se ha consolidado y ha tomado relevancia a partir de la creación del Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, organismo actualmente encargado de promocionar los principios de Buen Gobierno Corporativo en el país.

Corporación Andina de Fomento (CAF)

La CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina. La Institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica. Consciente de la importancia de incrementar la competitividad de las empresas de la región a través de un buen gobierno corporativo, la CAF ha venido trabajando desde hace varios años en la difusión e implantación de buenas prácticas en la comunidad empresarial (CAF, 2009: 3).

En el año 2004, la CAF, con la colaboración de la consultora IAAG, publicó la primera versión de los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo. La publicación contiene 51 medidas de Gobierno Corporativo, cada una compuesta por un número variable de recomendaciones consideradas como prácticas, concretas y específicas de Gobierno Corporativo que justificaban cada medida. A partir de su publicación, dado el carácter práctico de los lineamientos, éstos fueron paulatinamente implementados en distintos tipos de empresa de la región latinoamericana y del Caribe.

Desde entonces hasta la fecha, el Gobierno Corporativo como disciplina ha presentado un desarrollo muy notable a nivel global como en la región, con el fin de dar

respuesta a nuevas realidades y desafíos empresariales, en especial tras el inicio de la crisis económica global del año 2008, que puso de manifiesto, entre otras variables, la deficiencia en materia de Gobierno Corporativo de muchas empresas y entidades.

Bolsa de Valores de Quito (BVQ)

La Bolsa de Valores de Quito es una corporación civil sin fines de lucro, autorizada y controlada por la Superintendencia de Compañías, que tiene por objeto brindar a las casas de valores, que son sus miembros natos, los servicios y mecanismos requeridos para la negociación de valores, en condiciones de equidad, transparencia, seguridad y precio justo (BVQ, 2014).

La Bolsa de Valores de Quito fue la entidad nacional seleccionada por la CAD para colaborar en el desarrollo de los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para la región. Desde el año 2004, la BVQ toma la decisión de incorporar en el contexto de su planeación estratégica, el involucramiento institucional en los procesos de difusión y sensibilización en el Ecuador de las prácticas de gobierno corporativo. Después de una serie de años de promover la sensibilización y capacitación en el ámbito empresarial y educativo en materia de Gobierno Corporativo, se crea el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa.

Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC)

El IEGC tiene como objeto mantener la promoción y difusión de buenas prácticas de gobierno corporativo; generar y actualizar guías y principios de gobierno corporativo; apoyar el emprendimiento; desarrollar estudios e investigaciones para la generación de documentos guías; apoyar en la adopción de buenas prácticas por parte de los órganos de gobierno de las empresas, entre otras. El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC tiene como misión ser el referente nacional en la promoción y difusión de prácticas de Gobierno Corporativo (IEGC, 2015).

Con el apoyo de este instituto, la presente investigación se enfoca en entender el principio de Directorio y su aplicabilidad en las empresas familiares ecuatorianas en el marco de los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.

1.2. Empresas familiares

La empresa familiar es una estructura compuesta por tres subsistemas (propiedad, familia y negocio). En esta organización, la relación entre los elementos que componen los subsistemas, y entre los mismos subsistemas, está determinada por un conjunto de interacciones e influencias entre la organización y su medio ambiente. Esta organización como unidad social y productiva, deliberadamente construida o reconstruida, está diseñada para alcanzar fines específicos. En esta investigación, se concibe a la empresa familiar como una estructura productiva y emocional que se transforma con el paso del tiempo y está diseñada para alcanzar objetivos económicos (rentabilidad, crecimiento del negocio) y humanos (desarrollo de sus miembros bajo principios y valores familiares).

A continuación, se analizará la naturaleza de la empresa familiar definiendo en primer plano, un concepto que integrará los elementos que componen su estructura y su razón social. Posteriormente se determinarán los tipos de empresa familiar según su etapa generacional, y se revisará su situación actual en el Ecuador.

1.2.1. Concepto de empresa familiar

Fred Neuabuer y Alden G. Lank en su libro *The Family Business: It's governance for sustainability*, a raíz de varios conceptos dados por especialistas en el estudio de las EF, describen su propio concepto y condiciones para este tipo de empresas.

Se considera que una empresa es familiar cuando se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia. Esta relación se pone de manifiesto cuando se dan una o más de las siguientes condiciones

- *La relación familiar es un factor, entre otros, a la hora de decidir la sucesión en la dirección.*
- *Las esposas o los hijos del director actual o de los anteriores forman parte del consejo de administración*
- *Los principales valores institucionales de la empresa están identificados con una familia, ya sea en documentos formales de aquella o en sus tradiciones informales.*
- *Los actos de un miembro de la familia se reflejan, o se cree que se reflejan, en la reputación de la empresa, sea cual sea la conexión formal de esa persona con la dirección de esta.*
- *Los familiares se sienten obligados a conservar las acciones de la sociedad por motivos que no son puramente económicos, en especial en épocas de pérdida.*

- *La posición de un miembro de la familia en la empresa influye en su posición en la familia.*
- *Un miembro de la familia tiene que adaptarse a su relación con la empresa a la hora de determinar su carrera profesional. (Saiz, 2004: 93).*

A principios de la década de los 70's, Joaquín de Arquer realizó una publicación enfocada a desarrollar el órgano de gobierno en las estructuras familiares, y detalla con precisión su propio concepto.

Por empresa familiar se entenderá como aquella empresa de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de familia. (Gallo, 2009: 21).

Como cualquier empresa, existe una actividad económica manejada por personas con distintos roles y funciones, que se rigen bajo una serie de políticas internas y que persiguen un fin. Lo que hace única y distintiva a una EF es que los patrones de propiedad, gestión, recursos humanos y sucesión afectan a los objetivos de la empresa, a sus estrategias, a sus estructuras y a la forma en que cada una de estas variables es formulada, diseñada y planteada.

Fortalezas de las empresas familiares

Diversos estudios han descubierto que las empresas familiares (EF) cuentan con una serie de fortalezas y ventajas respecto de las empresas no familiares (ENF). A continuación, se detallan algunas de las fortalezas que caracterizan a este tipo de empresas:

TABLA 2
FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
Visión a más largo plazo
Mayor unidad de objetos entre los accionistas
Mayor velocidad de decisión
Cultura empresarial fuerte (unión familiar, compromiso)
Mayor dedicación y sacrificio personal
Baja rotación de sus principales ejecutivos
Menores costos de agencia
Mayor preocupación por la calidad e imagen
Mayor responsabilidad social

Fuente: Jon Martínez, *Empresas familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

Según lo planteado en la TABLA 2, varios de los puntos se explican por sí solos, excepto el menor costo de agencia. De acuerdo a la Teoría de Agencia desarrollada por Jensen y Meckling, se considera a la empresa como un conjunto de contratos entre los distintos factores de producción. Cada uno motivado por su propio interés, de manera que existe una relación principal (empresario) – agente (empleado), en la que el primero debe delegar en el segundo cierta autoridad de decisión (Lozano, M. 1999).

Los costos de agencia son entonces, aquellos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que son los dueños, y en el caso de las empresas familiares, por miembros ajenos a la familia. Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión, se estima que los ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad.

La fortaleza relacionada a la preocupación por la calidad y la imagen de la empresa consiste en que muchas de estas empresas, llevan en su razón social y/o en sus propias marcas el apellido de la familia, razón por la cual les hace mucho más conscientes de la necesidad de entregar la máxima calidad porque está en juego su prestigio. Ejemplo de ello, son la automotriz Ford y los hoteles Marriot, ambas empresas altamente reconocidas a nivel internacional, de propiedad de las familias del mismo nombre (Martínez, 2011).

Debilidades de las empresas familiares

Por otro lado, en las empresas familiares suele presentarse muchas desventajas y/o debilidades. De hecho, son más conocidas por situaciones conflictivas entre los integrantes, quiebra, desaparición, etc., que por sus logros y éxitos. A continuación, se muestran una lista de las principales debilidades de estas empresas.

TABLA 3
DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
Superposición de roles empresa-familia
Falta de planificación
Nepotismo
Exceso de desconfianza, control y secreto
Resistencia al cambio y a la profesionalización
Falta de una mentalidad orientada a resultados
Liderazgo demasiado largo
Coadministración muy frecuente
Dificultad para atraer talentos
Estancamiento estratégico
Tasa de reinversión inadecuada

Fuente: Jon Martínez, *Empresas familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

En este tipo de empresas, el nepotismo (preferencia por un pariente) es un causal de una serie de conflictos en la empresa familiar. Por lo general, las empresas suelen conceder privilegios indebidos a los miembros de la familia basados en la afinidad familiar, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales. Esto es el resultado de un baja profesionalización y falta de enfoque a una búsqueda de resultados; factores ligados a la informalidad en la administración del negocio y a la incapacidad de delimitar funciones y responsabilidades.

En compañías manejadas por una sociedad de hermanos o por primos es típico que exista una coadministración o administración conjunto. Esto puede llegar a ser un grave problema si la siguiente generación es muy numerosa y es difícil escoger a un líder. El problema en sí, no es la existencia de dos o más cabezas visibles, sino la probabilidad de que los líderes no sean compatibles con sus filosofías de negocio o estilos de dirección.

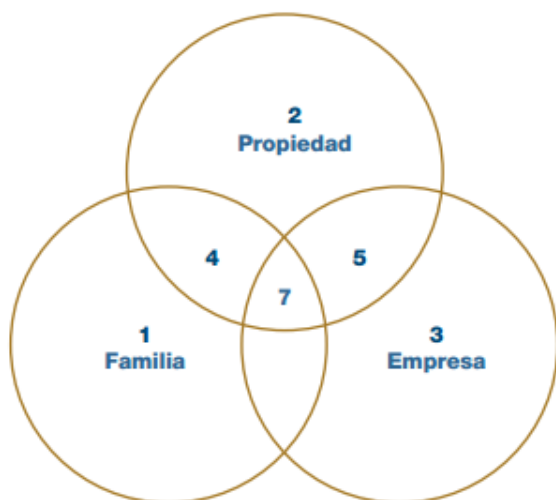
La empresa familiar desde un enfoque estructuralista

El concepto estructura proviene del griego *struo*, que en castellano significa ordenar. Entonces, una estructura es una composición de elementos y/o subestructuras en relación con la totalidad de la cual forman parte. Las partes se reúnen en un arreglo estructurado y se subordinan al todo (estructura), bajo un conjunto de leyes que caracterizan al sistema como tal.

Hay leyes que caracterizan al sistema. Dichas leyes, no se reducen a asociaciones acumulativas, sino que confieren al todo, como tal, propiedades de conjunto distintas de los elementos (Piaget, 1968:12).

Esta investigación considera a la empresa familiar como una estructura conformada por tres subestructuras la familia, la propiedad y la empresa.

GRÁFICO 1
MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE TAGIURI Y DAVIS



Fuente: IESE Business School, Universidad de Navarra
Elaboración: Josep Tàpies Lloret.

De acuerdo al GRÁFICO 1, el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis nos permite observar la composición de una empresa familiar. El círculo 1, la subestructura familia, como un grupo social que está unido por relaciones de parentesco, por vías sanguíneas o afectivas, cuenta con valores sociales y culturales propios de una sociedad. De igual modo, sus miembros presentan particularidades en sus vínculos, su edad, capacidades, intereses, objetivos, expectativas, entre otros. En este contexto, las leyes intrínsecas que regulan las relaciones de familia, por lo general forman parte de la gestión de las estructuras de las empresas familiares.

El círculo 2, la subestructura propiedad, determina quiénes son dueños de las acciones e inversiones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre la misma. Respecto al círculo 3, la subestructura empresa, ésta es una organización destinada a la producción o comercialización de bienes o servicios, cuyo objetivo principal es el lucro. Los autores de la teoría clásica de la administración

conciben a este tipo de organizaciones sólo en términos lógicos, formales, rígidos y abstractos, sin dar importancia a los aspectos psicológicos y sociales, que en el caso de la subestructura familia se sobrepone un enfoque al desarrollo del individuo.

Las subestructuras empresa y propiedad, además de contar con una organización formal y racional que busca objetivos estrictamente económicos, tiene que convivir e interrelacionarse con la subestructura de la familia, la cual, funciona bajo un modelo de organización informal, que busca el crecimiento personal y profesional de sus miembros. Considerando que el sistema funciona bajo un conjunto de leyes que determinan la interacción y relación entre sus partes, la empresa familiar como el “todo”, en principio se desenvolverá de acuerdo al modelo de administración del dueño fundador y al nivel de participación de la familia en la propiedad y en la administración.

Se puede decir entonces, que desde el enfoque estructuralista de la administración, la empresa familiar es una organización deliberadamente construida con el fin de alcanzar objetivos de tipo económico y por consecuencia lograr el bienestar de la familia empresaria. De igual manera, el modelo de gestión de esta organización estará determinado por el modelo de administración que la familia empresaria ejerza sobre ella en sus distintas etapas y/o fases de su ciclo de vida.

1.2.2. Tipos de empresa familiar

Una estructura es un sistema de transformaciones, las empresas familiares no son la excepción. Estas organizaciones están destinadas a cambiar y a transformarse en el tiempo para lograr su subsistencia.





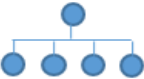
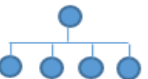
Si lo propio de las totalidades estructuradas, deriva de sus leyes de composición, son pues, estructurantes por naturaleza y esa constante dualidad, de ser siempre a la vez estructurantes y estructuradas, asegura su inteligibilidad por su ejercicio mismo (...), una actividad estructurante implica transformaciones. (Piaget, 1968: 14)

Con el crecimiento de la organización, la subestructura de la empresa deberá evolucionar sus procesos de gestión y administración para adoptar características más complejas. Por otro lado, con el paso del tiempo, la subestructura de la familia integrará a más participantes, y ya no será solo el dueño fundador con su esposa, ahora serán sus hijos, sus nietos y las/los esposas/os de sus hijos/as.

El liderazgo de la organización deberá cambiar a manos de sus predecesores, y con ello, la estructura se configura hacia un nuevo modelo de gobierno, en el que sus componentes no serán los mismos desde su fundación y el reto será la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en manos de la familia fundadora.

A continuación, se analizarán los tipos de empresa familiar de acuerdo sus etapas del ciclo de vida. Para este análisis, se utilizará como referencia el estudio realizado por el investigador y psicólogo organizacional Ivan Lansberg en su libro *Los sucesores de la empresa familiar*.

TABLA 4
ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

	Etap 1	Etap 2	Etap 3
	Dueño fundador	Sociedad de hermanos	Consortio de primos
Estructura			
Propiedad	Unipersonal	Hermanos accionistas	Hermanos accionistas
Relaciones intra e interfamiliares	Fundador/a y su cónyuge	Hermanos con valores legados por los padres	Primos. Distintas familias con distintos valores
Sistemas de gobierno	Fundador lidera y manda	Consejo de administración	Consejo de administración
Tipo de organización			

Fuente: Josep Tàpies Lloret, IESE Business School, Universidad de Navarra.
Elaboración: Brian Cho

Empresa familiar con un dueño director

Esta categoría es el emprendimiento del dueño fundador. En esta primera etapa, el dueño ocupa el centro del organigrama y periódicamente sale de él para conversar con el capataz de la planta o el encargado del depósito o el jefe de ventas. Este es un sistema en el que el dueño fundador hace las veces de todólogo, y la planificación y fijación de objetivos las define una sola persona. Los dueños están estrechamente relacionados con todos los aspectos de la empresa. Conocen a fondo los productos y servicios que provee la compañía y constituyen el enlace con los recursos externos

críticos como los bancos, proveedores y clientes. Toda la información de la empresa fluye hacia el centro y las decisiones se irradian hacia afuera.

Esta estructura funciona bien durante las primeras etapas de crecimiento de la empresa en las que resulta crítico adaptarse a las necesidades del cliente y a los requisitos del mercado. Sin embargo, si la compañía crece en tamaño y complejidad, esta estructura se ve sobre cargada, al igual que el dueño. Más allá de un determinado umbral de complejidad, el propietario al mando ya no puede estar al tanto de los requisitos de procesamiento de la información y se ve obligado a delegar.

La sociedad de hermanos

La organización familiar que generan las sociedades de hermanos es considerablemente más compleja que la empresa de la familia con un dueño director. En este caso la familia incluye a los padres, hermanos, cónyuges e hijos de los hermanos. Esta sociedad suele ser la sucesión natural de la etapa del dueño fundador. No siempre los hermanos son los continuadores de la empresa familiar, pues hay ocasiones en que ésta ha nacido de un emprendimiento entre hermanos.

En esta etapa, la estructura de propiedad de la empresa está dividida entre un grupo de hermanos. La propiedad de la empresa, al ser compartida, implica que los hermanos son recíprocamente responsables entre sí y deben reconocer, directa e indirectamente, las necesidades, perspectivas y preferencias de los otros, especialmente cuando los hermanos socios no participan en la administración. En estas situaciones, los hermanos que participan activamente conocen más a fondo las decisiones de gobierno y tienen mayor influencia en ellas que los que solo son accionistas. Algunos de los desafíos habituales de esta etapa es: mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave (IFC, 2011).

Consorcio de primos

Esta sociedad que suele comenzar con primos en primer grado y luego se extiende hacia primos en segunda o más grados, es normalmente la forma más avanzada de propiedad. Esta forma de empresa familiar se caracteriza por una estructura

fragmentada de la propiedad que se ha dividido, generalmente en el transcurso de varias generaciones entre varias ramificaciones de una familia extendida. El rasgo distintivo de este tipo de empresas es su carácter dinástico y el hecho de que las acciones están en manos en un gran número de primos. En esta etapa, la principal preocupación es la administración política entre las diversas ramas de una familia amplia, (empleo, derechos a la participación accionaria de las familias, liquidez de la tenencia de acciones, política de dividendos, el papel de los miembros de la familia en la empresa; resolución de conflictos familiares y visión y misión de la familia).

1.2.3. Las empresas familiares en el Ecuador

Las empresas familiares son un elemento fundamental en la economía a nivel mundial y nacional. Se estima que el 60% de las empresas del planeta son familiares y el 90% de las Latinoamericanas son familiares. Según el INEC, en el Ecuador existen 810.272 empresas, las cuales el 90.31% son microempresas, 7.63% son pequeñas, el 1.58% son medianas y el 0.48% son grandes empresas. No obstante, existe una evidente desigualdad en su desempeño comercial, ya que del total de ventas registradas por estas empresas, el 71% corresponde a las grandes empresas y el 29% a las MIPYMES (INEC, 2015).

Las empresas de tipo familiar en el sector de las PYMES cuentan con una participación del 90%, para el caso de las microempresas es, casi por definición el 100% y en las grandes empresas la participación es del 77%. En suma, el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Por otro lado, su contribución a la economía tiene un peso de cerca del 50% el PIB nacional del país. (Prado, 2007: 3).

En términos de creación de puestos de trabajo, se estima que el número de empleos formales generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. No obstante, según el subsecretario de Desarrollo de MIPYMES y Artesanías del Ministerio de Industrias, Luis Muñoz, comenta que el 75% de la población económicamente activa trabaja en las MIPYMES, es decir unas 6 millones de personas. (LÍDERES, 2014: 13)

En cuanto al nivel de formalización, se ha observado que el 42,8% de las PYMES se han constituido como compañía limitada y un 28.6% como sociedad

anónima (EKOS, 2012: 84). La menor proporción de empresas que se han establecido como sociedades anónimas evidencia que, en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar (Santillán, 2013: 36).

A nivel regional, se ha identificado que cerca del 70% de las empresas se encuentran entre la primera y segunda generación (Loaiza, 2012: 12). Según un estudio del IDE, indica que el 65% de las empresas familiares más grandes del Ecuador, se encuentran entre la segunda y tercera generación. Lo que supone que las empresas que han logrado vencer la barrera del tiempo, tienen mayores probabilidades de éxito en su negocio. A medida que las empresas reducen su tamaño, el tiempo de permanencia del negocio tiende a disminuir. De esta manera, se estima que la mayoría de PYMES en el país son empresas de dueños fundadores y sociedades de hermanos.

TABLA 5
PRINCIPALES DATOS DE LAS EMPRESAS DEL ECUADOR

Número de empresas	EF	ENF
% sobre el total de empresas grandes	77%	23%
% sobre el total PYMES	90%	10%
% sobre el total microempresas	100%	0%
% sobre el total empresas (est.)	89%	11%
Empleo	EF	ENF
# empleos formales (est. en millones)	1,6	0,12
% empleo formal	93%	7%
Rentabilidad	EF	ENF
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
Ventas	EF	ENF
Var.ventas (prom. 5 años)	25%	25%
% PIB (solo empresas grandes)	51%	27%

Fuente: IDE – Departamento de investigaciones
Elaboración: Brian Cho

Como se puede apreciar en la TABLA 5, 9 de cada 10 empresas en el país son familiares. En suma, la generación de 1.6 millones de empleos formales, indica que las empresas familiares contribuyen significativamente en la generación de riqueza y de plazas de empleo, lo cual hacen de éstas un elemento clave en el engranaje económico del país. Sin embargo, en términos de rentabilidad, el rendimiento de las EF es inferior a las ENF. De acuerdo a los indicadores ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio) y ROA (Rentabilidad sobre activos) de las EF, se muestra que la capacidad de generar rentabilidad ya sea en función de la utilidad neta, el patrimonio o los activos, es menor que la registrada en las ENF.

Aunque estos indicadores favorecieron a las EF en los períodos de crisis del país (1998-1999), se muestra que estas empresas fueron en menor grado afectadas que las ENF. Este resultado puede estar sujeto al giro económico de las empresas. Dentro de las ENF, existen empresas dedicadas al sector energético, hidrocarburos, transporte y construcción, mientras que las EF tienden a concentrarse en sectores más tradicionales (textil, alimentación, muebles, agrícola etc.)

El endeudamiento es un tema que aqueja principalmente a las EF. Según la investigación del IDE, los niveles de endeudamiento al corto plazo para las ENF es del 59%, mientras que para las EF es del 73%. Si a esto se agrega, el índice de prueba ácida⁵ (0.83 para las EF y 1.05 para las ENF), el flujo de caja corriente (ventas al contado y a crédito), no logrará cubrir el pasivo corriente en el caso de las empresas familiares. Como resultado, la rentabilidad de estas empresas se verá afectada al financiar sus operaciones con más deuda (Prado, 2007: 3).

Composición de las empresas familiares en la economía ecuatoriana

Los sectores económicos en los que se desempeñan las empresas familiares están ligados de manera recíproca al perfil económico del país. La siguiente tabla muestra la composición del PIB de la economía ecuatoriana durante el período 2006-2013.

TABLA 6
EVOLUCIÓN PIB NACIONAL 2006 – 2013

Industrias	Evolución del PIB del Ecuador							
	Valores reales en miles de millones de dólares							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5,84	6,08	6,63	6,53	6,87	7,27	7,51	7,90
Comercio	5,35	5,36	5,93	5,70	5,90	6,24	6,53	6,92
Petróleo y minas	6,46	5,97	5,97	5,95	5,96	6,13	6,28	6,77
Construcción	3,98	4,02	4,37	4,49	4,65	5,47	6,18	6,69
Agricultura	4,61	4,77	4,85	4,93	4,97	5,37	5,41	5,71
Enseñanza, Servicios sociales y salud	3,76	3,93	4,16	4,48	4,80	5,02	5,36	5,45
Otros Servicios	3,95	4,06	4,16	4,16	4,17	4,33	4,35	4,51
Transporte	3,17	3,23	3,41	3,63	3,71	3,91	4,15	4,39

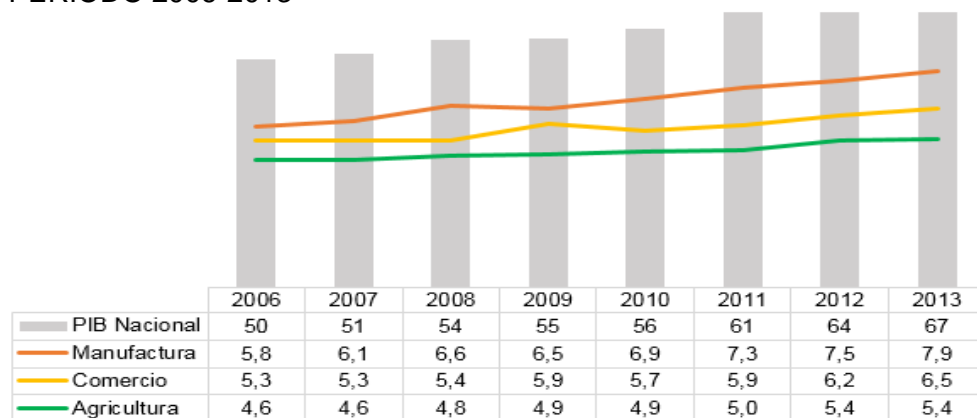
⁵ Si la empresa tiene un índice menor a 1, presenta problemas de caja por lo que requerirá financiar sus operaciones con más deuda. Por el contrario, si el índice es superior a 1, la situación financiera de la empresa está bajo control, sin necesidad de incurrir en ningún endeudamiento.

Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,03	3,24	3,46	3,36	3,49	3,76	4,02	4,24
Administración pública y seguridad	2,48	2,78	3,53	4,24	4,54	5,01	5,50	6,14
Correo y Comunicaciones	1,11	1,24	1,50	1,62	1,83	2,05	2,23	2,37
Actividades de servicios financieros	1,27	1,30	1,39	1,42	1,56	1,77	1,96	1,86
Suministro de electricidad y agua	0,50	0,59	0,76	0,69	0,92	1,17	1,38	1,48
Refinación de Petróleo	0,95	0,93	1,01	1,05	0,90	1,00	0,89	0,66
Alojamiento y servicios de comida	0,85	0,86	0,91	0,99	1,03	1,09	1,14	1,21
Servicio doméstico	0,15	0,15	0,15	0,17	0,18	0,18	0,17	0,18
TOTAL VAB	47,58	48,51	51,50	52,35	54,27	58,43	61,49	64,41
Otros elementos del PIB	2,33	2,50	2,75	2,21	2,21	2,49	2,62	2,67
TOTAL PIB	49,91	51,01	54,25	54,56	56,48	60,93	64,11	67,08

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Brian Cho

De acuerdo a la TABLA 6, se puede constatar que los principales sectores económicos del Ecuador, además del petróleo (11%), los concentran el sector de la manufactura (12%), el comercio (10%), la construcción (9%) y la agricultura (9%). Durante el período 2006-2013, la economía creció anualmente 3.76%⁶. A este ritmo crecieron el sector de la manufactura y el comercio en 3.85% y 3.25% respectivamente. No obstante, el sector agrícola no creció en la misma proporción, pues registra un crecimiento del 2.70%, lo que refleja el enfoque de las políticas macroeconómicas hacia los sectores de la construcción, comunicación y energéticos (8.27%) durante este período.

GRAFICO 2
EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES MANUFACTURA, AGRÍCOLA Y COMERCIAL
VALORES REALES EN MILES DE MILLONES DE USD
PERIODO 2006-2013

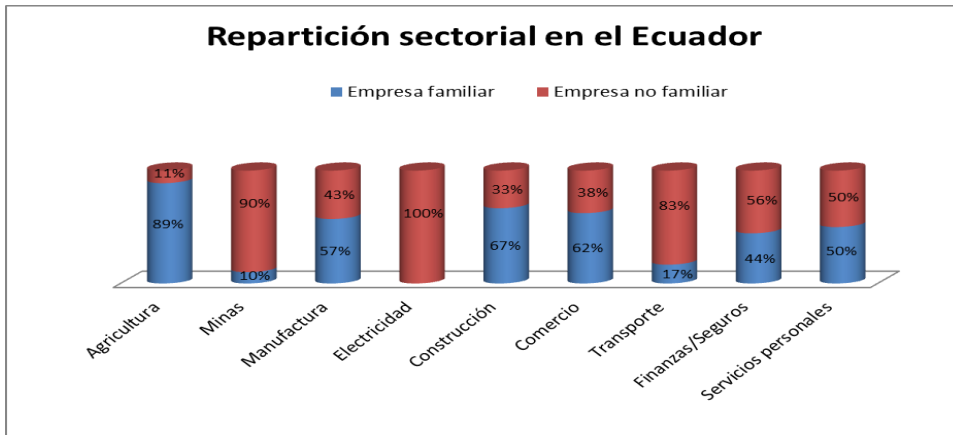


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Brian Cho

⁶ Índice de crecimiento medido como coeficiente del PIB a precios de 2007.

De acuerdo a la investigación del IDE, las empresas familiares se concentran en los sectores de la agricultura, manufactura y comercio. Las empresas familiares tienen mayor participación en estos sectores porque son industrias fragmentadas, menos intensivas en capital, con mayor grado de aversión al riesgo, prefiriendo orientarse a nichos de mercados en donde su producto o servicio puede ser fácilmente diferenciado. Por otro lado, estas industrias pueden considerarse como una extensión de la familia (sector manufacturero, textil, comercio), o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola) (Prado, 2007: 4).

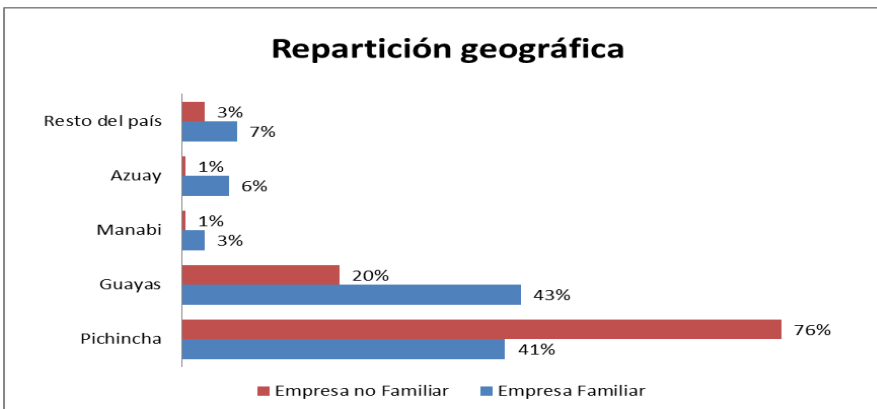
GRÁFICO 3
REPARTICIÓN SECTORIAL DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES



Fuente: IDE – Departamento de investigaciones
 Elaboración: Brian Cho

Repartición de las empresas familiares a nivel de provincias

GRÁFICO 4
REPARTICIÓN GEOGRÁFICA DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES

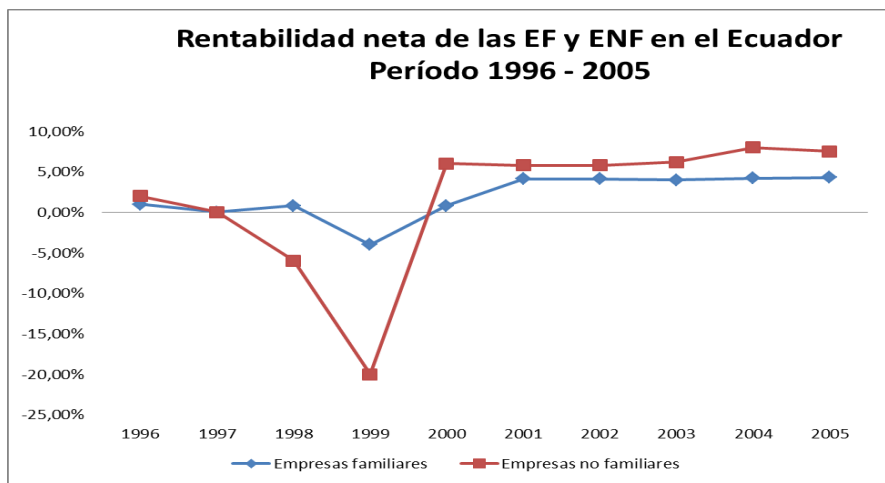


Fuente: IDE – Departamento de Investigaciones
 Elaboración: Brian Cho

Como se puede apreciar en el GRÁFICO 4, a pesar de que la mayor parte de EF y ENF estén concentradas en las provincias de Pichincha y Guayas, la distribución y repartición de las EF frente a las ENF es mucho más amplia es otras provincias como Manabí y el Azuay.

Rentabilidad neta de las empresas familiares en el Ecuador

GRÁFICO 5
RENTABILIDAD NETA DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES



Fuente: IDE – Departamento de Investigaciones
Elaboración: Brian Cho

Para este análisis se tomó como muestra a las 500 empresas más grandes del Ecuador, dividiéndolas entre EF y ENF. Como se observa en el GRÁFICO 5, la línea de rentabilidad neta de las EF tiene una tendencia constante y sin variaciones críticas en el período establecido, al contrario de las ENF cuya rentabilidad, en el año 1999 – 2000, cayó estrepitosamente debido a la crisis bancaria en el país.

En este sentido, resultado de una mayor interacción con organismos financieros e instituciones bancarias, las ENF tienen mayores riesgos que las EF. Sin embargo, a partir del año 2001, se puede ver que hay una mayor estabilidad económica en el país, con cifras positivas tanto para las EF como para las ENF. A pesar de que las ENF son más rentables que las EF, éstas presentan una mayor estabilidad.

La rentabilidad es el resultado del modelo de administración de la empresa y su capacidad organizativa y de planificación para afrontar escenarios de adversidad,

gestión de diversos tipos de riesgo, y en el caso de las EF, de un adecuado proceso de sucesión.

1.3. El Directorio

El Directorio es el órgano que integra los principios de Buen Gobierno Corporativo en sus funciones y responsabilidades, con el fin de garantizar la orientación estratégica de la empresa. El Directorio moldea el resto de estructuras y prácticas de gobierno, constituyéndose en un foro en donde se debaten y se toman las decisiones para toda la organización. En las siguientes líneas, se estudiarán a profundidad el concepto del Directorio, sus funciones, responsabilidades y los lineamientos para su organización.

1.3.1. Concepto

De acuerdo a los Principios de Buen Gobierno Corporativo, el Directorio es el órgano de administración clave en cualquier empresa, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, supervisión, control de la gestión ordinaria y administración o disposición, esta última normalmente delegada en la Alta Gerencia. La idoneidad del Directorio como órgano de administración frente a otras alternativas se basa en su carácter de órgano colegiado, en la dinámica de sus sesiones, así como el órgano con mejor representatividad para la estructura de capital en la administración societaria (CAF, 2013: 46).

1.3.2. Funciones y responsabilidades

De acuerdo a los lineamientos del Código Latinoamericano de Buen Gobierno Corporativo (2013; 13), las funciones clave del Directorio son:

- La definición de estrategias
- El control de la Alta Gerencia
- La supervisión de la sociedad.

El Directorio es el órgano de administración al que le corresponde la definición de estrategias y políticas al largo plazo. De igual manera, el Directorio es el encargado de diseñar las estrategias para lograr el cumplimiento del conjunto de planes y proyectos aprobados por la Junta de Accionistas o la Alta Gerencia.

Por otro lado, el directorio debe velar por el cumplimiento de todos y cada uno de los aspectos relevantes de las actividades que los distintos órganos inferiores de la compañía deben realizar para el cumplimiento del objeto social de la compañía; en especial aquellos relacionados con la comunicación e información con accionistas y demás grupos de interés.

Como tercer punto, el Directorio es el encargado de seleccionar, nombrar, evaluar y controlar la alta gerencia de la compañía y no el ejecutivo principal. Francisco Ribadeneira (2007: 38) señala la importancia de que el Directorio mantenga su función evaluadora en la compañía, evitando que sea el ejecutivo principal quien realice esta función, pues es quien se relaciona directamente con todos los miembros de la alta gerencia. El Directorio como órgano de enlace entre la propiedad, representada por los accionistas, y la Alta Gerencia, representada por el Ejecutivo Principal, debe liderar el desarrollo e implementación de un modelo de Gobierno que se adecue a la naturaleza y características de la sociedad. Para lo cual, existen funciones de carácter indelegable que son exclusivamente responsabilidad del Directorio

TABLA 7
FUNCIONES INDELEGABLES DEL DIRECTORIO

FUNCIONES DE CARÁCTER INDELEGABLE	
a)	Aprobación y monitoreo de la estrategia corporativa, presupuestos anuales y plan de negocio
b)	Aprobación, y cuando corresponda la propuesta de la Asamblea General de Accionistas de las políticas generales de la compañía
c)	Definición de la estructura de la sociedad y/o grupo empresarial y su estructura de financiación e inversión
d)	Garantizar de que el proceso de propuesta y elección de Directores es formal y transparente
e)	Designación, remuneración, evaluación y cese del Ejecutivo Principal.
f)	Aprobación de la política general de remuneración y evaluación de la Alta Gerencia
g)	Nombramiento, a propuesta del Ejecutivo principal, retribución, en algunos casos, destitución de los altos directivos de la compañía.
h)	Control del desempeño y de la gestión ordinaria, así como la evaluación de los altos directivos.
i)	Identificación de los principales riesgos de la compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance, y en especial la implantación y seguimiento de los sistemas de control de riesgos, procedimientos, y alarmas aprobadas por el Directorio
j)	Asegurar la integridad y la confiabilidad de los sistemas contables y de información interna.
k)	Servir de enlace entre la compañía y los accionistas

l)	Aprobar políticas de información y comunicación a los distintos grupos de accionistas, mercados, grupos de interés y la opinión pública en general
m)	Supervisar y dar seguimiento a las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas
n)	Proponer política en materia de recompra de acciones propias o autocartera.
o)	Proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía así como las grandes operaciones societarias.
p)	Administrar los conflictos de interés entre los accionistas, Alta Gerencia, Directorio y control de operaciones vinculadas
q)	Previsión de la sucesión en el Directorio y Alta Gerencia
r)	La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como otras transacciones y operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad pudieron menoscabar la transparencia del grupo

Fuente: CAF

Elaboración: Brian Cho

Por la naturaleza que tiene el Directorio como promotor de buenas prácticas de gobierno corporativo, en conjunto con la empresa deben trabajar en la creación de valor al corto, mediano y largo plazo para desarrollar su competitividad y su viabilidad en el futuro. Por ende, es necesario documentar su gestión en los estatutos de la compañía y en un reglamento de Directorio que regule su organización y funcionamiento y que tenga un carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidad (CAF, 2013: 51).

1.3.3. Organización y comités

Este apartado se refiere a los cargos que en su estructura deberían asignarse entre sus miembros y a los comités que el Gobierno Corporativo recomienda constituir.

TABLA 8
CRITERIOS DE SELECCIÓN Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO

	CRITERIO DE SELECCIÓN	FUNCIONES
Presidente	Elegido por miembros externos. Se sugiere que sea miembro independiente de la organización, para evitar una concentración de poderes.	Asegura la dirección estratégica
		Impulsa la acción de gobierno
		Monitorea la evaluación y contribución del Directorio
		Coordina y planifica el funcionamiento del Directorio
Vicepresidente	Miembro que sustituya en sus funciones al Presidente. En caso de que éste fuera ejecutivo, se sugiere un miembro externo como mecanismo de contraste de poder	Sustituye las funciones del Presidente
		Mantiene reuniones con los directores independientes
		Lidera el proceso de evaluación del Presidente del Directorio

Secretario	Miembro autónomo que pueda reportar directamente al Directorio.	Conserva la documentación social, actas de reuniones y da fe de los acuerdos de los órganos sociales
		Vela por la legalidad formal y garantiza que los procedimientos y reglas de gobierno sean respetados
		Da seguimiento a las disposiciones y recomendaciones del directorio

Fuente: CAF
Elaboración: Brian Cho

Para el correcto desempeño de este órgano, el Gobierno Corporativo sugiere que el Presidente del Directorio sea elegido por miembros externos, o éste sea un miembro independiente. En la mayoría de empresas de la región, el presidente es un ejecutivo de la compañía, no obstante, la sugerencia se enfoca a evitar una concentración de funciones y poderes dentro del Directorio.

Por otro lado, en caso de que el Presidente sea miembro interno, se recomienda hacer un contrapeso colocando un Vicepresidente externo con el fin de que, además de sustituir en sus funciones, su opinión establezca un equilibrio en la toma de decisiones. Finalmente, el secretario cumple una función de control importante, ya que da seguimiento respecto a los lineamientos y recomendaciones que proponga el Directorio, por lo que se sugiere de igual manera que éste sea un miembro externo (CAF, 2013: 53).

El Directorio podrán incluir en su estructura comités para actuar como órganos de apoyo y/o de estudio. Estos comités podrán ser permanentes o temporales. Entre los comités permanentes más frecuentes son el Comité de Auditoría, y el Comité de Nombramientos y Retribuciones; y en función al giro del negocio, se puede contar con el apoyo de un Comité de Riesgos.

Los Comités deben entenderse como una extensión del Directorio y por lo tanto no deben ser considerados Comités a nivel gerencial. Como recomendación, el Gobierno Corporativo indica que éstos deben estar conformados por 3 a 5 miembros externos. Por otro lado, el reglamento interno del Directorio debe prever que los Comités tengan la capacidad de hacer propuestas y mantengan informado al Directorio.

TABLA 9
COMITÉS DE APOYO AL DIRECTORIO

COMITÉS DE APOYO AL DIRECTORIO		
AUDITORIA	NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES	RIESGOS
Informar a la Asamblea de Accionistas	Informar a la Asamblea de Accionistas	Informar a la Asamblea de Accionistas
Informar al Directorio sobre las operaciones importantes de la empresa	Proponer y revisar criterios de selección para miembros del Directorio	Proponer al Directorio normas y Políticas de Gestión de Riesgo
Proponer al directorio auditores externos e internos	Proponer al Directorio Políticas de Remuneración para los Directores y la Alta Gerencia	Informar al Directorio operaciones que requieran aprobación extraordinaria
Supervisar servicios de auditoría externa e interna	Proponer al Directorio Políticas de Recursos humanos	Analizar y evaluar límites de riesgos e informes de riesgos.
Asegurar procesos contables certeros y actualizados	Evaluación del Directorio y seguimiento de las políticas planteadas y aprobadas por la Asamblea	Valorar sistémicamente la estrategia y políticas generales de riesgo de acuerdo al perfil del negocio
Supervisar y asegurar adecuados mecanismos de información	Examinar, organizar y planificar el proceso de sucesión	Impulsar una cultura de gestión de riesgos de acuerdo al perfil de la sociedad

Fuente: CAF

Elaboración: Brian Cho

1.3.4. El Directorio en empresas familiares

El Directorio, también llamado Consejo de Administración o Junta Directiva es el órgano de gobierno que vincula a la empresa con la propiedad. En este sentido, su misión es velar los intereses de largo plazo de los accionistas. Desafortunadamente, la mayoría de empresas familiares no cuentan con un Directorio, y si lo tienen, suelen tenerlo para cumplir con los efectos legales, pero no tienen un rol decisivo en el presente y futuro de la compañía. A continuación, se analizará la estructuración y composición del directorio en empresas familiares

Proceso de selección y número de directores

La composición del Directorio debe apuntar a generar valor agregado a la empresa y a los accionistas quienes representan. La efectividad del Directorio se basa en el número de miembros, su diversidad y su experiencia, sus habilidades y conocimientos, y su capacidad de cuestionar de manera independiente a la gerencia ofreciendo un asesoramiento estratégico sobre la conducción de la empresa (IFC, 2010:

73). Para Lansberg, el directorio debe contar con las siguientes experiencias y habilidades:

- Capacidad de pensar estratégicamente.
- Experiencia para resolver temas que afectan o puedan afectar el futuro de la empresa.
- Capacidad para ganarse la confianza de la familia y para trabajar con los jóvenes y los mayores.
- Conocimiento del proceso sucesorio en otras empresas familiares en etapas equivalentes a su desarrollo.
- Deseo de contribuir con la compañía y no sólo de ganar dinero y prestigio.
- Conexiones con el gobierno y la industria.

Los criterios estratégicos encabezan esta lista porque el futuro de la empresa depende de la capacidad plantear una estrategia, en conjunto con los conocimientos y habilidades de los miembros del directorio. Un comité de selección deberá determinar las habilidades con las que contará la administración y qué experiencia y capacidades serían útiles para cumplir con los objetivos estratégicos.

Algunas empresas familiares han llegado a una etapa en la que saber de qué se trata la actividad gubernamental y tener contactos con la banca de inversión resulta verdaderamente importante. Al contratar directores, se debe tener en cuenta una red amplia y no limitarse a los candidatos de la comunidad, ni siquiera del país. Una empresa con operaciones en el exterior, por ejemplo, podría considerar la contratación de un ciudadano extranjero que conoce su industria y satisface los demás requisitos (Lansberg, 2000: 412).

En cuanto al número de miembros, según un estudio comparativo de 30 documentos y códigos de gobierno corporativo de 22 países, se determinó que el número ideal directores es entre 5 y 10. No obstante, cada empresa deberá determinar el número de directores que más se adecúe a sus circunstancias, velando por la eficiencia y eficacia en los procesos de decisión (IFC, 2010: 73).

En la constitución del Directorio, se sugiere conformar directorios impares para evitar conflictos de interés en la toma de decisiones, ya que en los votos pares, el

Ejecutivo Principal puede influenciar en la decisión final, en este caso, el dueño fundador. Por otro lado, es importante determinar los 4 tipos de directores existentes:

TABLA 10
DETALLE POR TIPO DE DIRECTOR

TIPO DE DIRECTOR	DETALLE
Interno o ejecutivos	Son aquellos que cuentan con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de sus compañías o de sus participadas
Externos	Son aquellos que, sin estar vinculados a la gestión de la compañía, representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de accionistas significativos.
Externos patrimoniales (no independientes)	Son aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía.
Independientes externos	Son aquellos de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía.

Fuente: CAF
Elaboración: Brian Cho

Mientras haya mayor participación numérica de directores independientes, se garantiza un equilibrio entre los objetivos de los socios y el profesionalismo necesario para cumplir los objetivos empresariales. En empresas familiares, se determina que debe haber mínimo tres directores independientes puesto que de esta manera habrá una masa crítica de apoyo a la expresión de opiniones independientes (Lansberg, 2000: 411).

La importancia de los directores externos

La experiencia de muchas empresas familiares en países desarrollados y en los últimos años en algunos países de América Latina, indica que los directores externos representan una gran contribución para la empresa familiar. En la siguiente tabla, se muestra los aportes más importantes de acuerdo a una investigación realizada a 1.100 empresas familiares de Estados Unidos.

TABLA 11
APORTE DE LOS MIEMBROS EXTERNOS AL DIRECTORIO

ASPECTOS DE MAYOR UTILIDAD	ASPECTOS DE MENOR UTILIDAD
Visión objetivo y sin prejuicios Pedido de cuentas a la gerencia	Operaciones diarias Asuntos o conflictos familiares

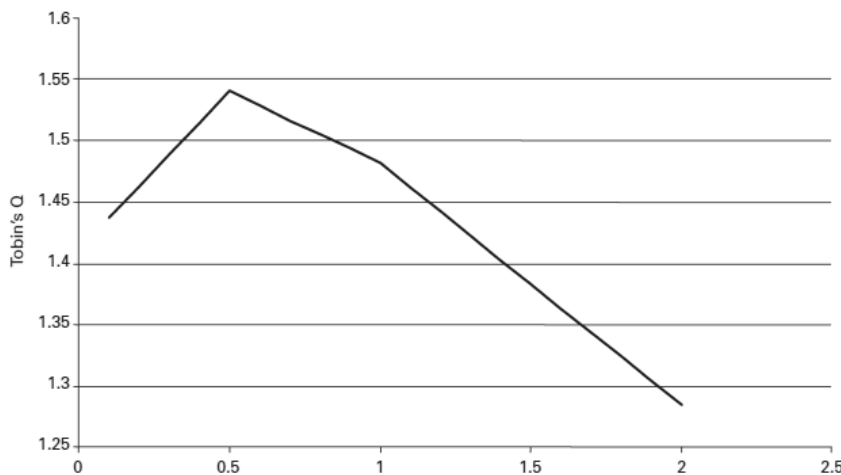
Red de contactos	Conocimientos técnicos
Planteo de preguntas clave	Asuntos muy específicos
Perspectiva a largo plazo	
Ayuda en la fijación de la remuneración de ejecutivos	

Fuente: Jon Martínez. *Empresas Familiares: Reto al destino*
 Elaboración: Brian Cho

Los directores externos contribuyen con una perspectiva al largo plazo, es decir tienen un horizonte que permite proyectar a la compañía hacia el futuro. En ese sentido, su visión objetiva y macro de la empresa, puede limitar la capacidad de entender a detalle las características y/o las actividades del día a día del negocio, lo cual para ello, el dueño fundador es un miembro fundamental en el desempeño de la empresa.

En un estudio realizado por Ronald Andersen y David Reeb a 500 empresas enlistadas en Standard & Poor, se utiliza el coeficiente Q de Tobin para medir el valor de mercado de las empresas familiares de acuerdo al número de directores en su Junta Directiva. La conclusión de esta investigación indica que los directores independientes agregan mayor valor a la empresa familiar, por su habilidad de monitorear la actividad de la familia empresaria, protegiendo los derechos y el patrimonio de los accionistas minoritarios frente a una eventual actitud oportunista de la familia (Andersen y Reeb, 2004: 210).

GRAFICO 6
COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO Y RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA



Fuente: R. Andersen y D. Reeb. *Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms*.
 Elaboración: Ronald Andersen y David Reeb.

En el GRÁFICO 6, es notable la caída en el desempeño de la empresa a medida que el número de directores familiares es mayor. Un estudio realizado a las compañías de la lista Fortune 500 en el periodo 1994-2000 por Raphael Amit y Belén Villalonga, revelan que las compañías familiares incrementan su índice de valor de mercado cuando hay menor participación de los miembros de la familia en el directorio. Por otro lado, la investigación confirma que el coeficiente Q de Tobin tiene mejores resultados cuando el fundador es el presidente y tiene el apoyo de consejeros externos. Sin embargo, la conexión fundador-desempeño parece romperse en el momento en el que los descendientes entran en escena (Amit y Villalonga, 2006: 403).

Por estas razones, los criterios de selección de los directores deben estar respaldados por un procedimiento formalmente predefinido en el reglamento interno de organización y funcionamiento del Directorio. La formalidad del proceso debe estar explícitamente documentada en el reglamento, para que no existan dudas de ninguna clase, y el voto quede implícito a lo recomendado por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Por otro lado, la independencia de los directores debe estar fundamentada y regulada de manera que la Comisión de nombramientos evite proponer candidatos que no cumplan con los requisitos de profesionalismo y experiencia requeridos, que tengan intereses velados y que en cierto modo, puedan presentar indicios de vinculación entre sí o con los grupos ya representados por disposición normativa (Figuerola y Santibañez, 2014: 3)

La relación de los directores con la gerencia, los accionistas y otros grupos de interés

La responsabilidad del directorio es velar por los intereses del grupo accionario de la empresa. En virtud de ello, se desplegarán algunas funciones del directorio del directorio con los grupos de interés tanto, internos como externos de la compañía.

TABLA 12
FUNCIONES DEL DIRECTORIO POR GRUPO DE INTERÉS

GRUPO DE INTERÉS	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Accionistas	Defender sus intereses generando niveles de rentabilidad adecuados

Gerencia	Establecer objetivos a cumplir por la administración y monitorear su gestión
Empleados	Promover políticas sustentables dentro de un marco de desarrollo y evaluación de desempeño
Clientes	Promover políticas sustentables dentro de un marco de respeto a las leyes laborales, medio ambiente, derechos humanos etc.
Competidores	Promover una competencia justa, transparente y ética
Reguladores	Monitorear el cumplimiento de normas que regulan la actividad de la organización y participar en el debate de desarrollo de mejores normativas

Fuente: Foro de Servicios Financieros KPMG.
Elaboración: Brian Cho

El Directorio es un canalizador de la información y la comunicación de la compañía. Razón por la cual, este órgano debe declarar todas las relaciones directas o indirectas que se mantengan entre ellos, con la sociedad, con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés de las que puedan derivarse situaciones de conflictos de interés o influir en la dirección de su opinión de voto. Así mismo, los estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés, incluyendo la obligación de los directores afectados de ausentarse o inhibirse en las deliberaciones y en las votaciones sobre este tipo de situaciones u operaciones asociadas a esta. (Ribadeneira, 2007: 39).

En este capítulo se ha cumplido el objetivo de especificar la manera en que debe componerse el Directorio de una empresa familiar de acuerdo a lo establecido en el Programa del Buen Gobierno Corporativo. Hay que tomar en cuenta en una empresa familiar, dadas sus características particulares de gobierno y su estructura, la conformación de un Directorio dependerá de su entorno económico y de la etapa generacional en la que ésta se encuentre. El perfil de la empresa y la estructura de gobierno variarán según sus gobernantes, no obstante la creación de un Directorio debe atender las necesidades de la empresa en términos de supervisión, regulación, evaluación y asesoramiento estratégico; complementariamente, sus funciones y responsabilidades deberán estar debidamente documentadas en los estatutos de la organización.

En medio de las interacciones que puedan darse en la organización, el Directorio debe representar los intereses de todas las partes implicadas en la estructura facilitando el ejercicio de las relaciones familia – empresa. El Directorio debe estar conformado por

un grupo de miembros seleccionados por su experiencia, habilidades específicas y con un nivel de independencia que le permita al organismo tomar decisiones objetivas y congruentes con los intereses de toda la organización, tal como lo confirmaron los estudios de R. Andersen y D. Reeb, y R. Amit y B. Villalonga.

Con estas características, el Directorio genera valor a la organización formulando políticas de control y supervisión, permitiendo el correcto desempeño de las funciones y responsabilidades de sus miembros. En temas de asesoría estratégica, las políticas formuladas por el Directorio propician un marco de normas y principios diseñados para alcanzar los objetivos de la estructura en el mediano y largo plazo. La participación del Directorio en la organización promueve la formalidad y el profesionalismo del negocio, construyendo bases sólidas para el crecimiento de toda la estructura.

Las políticas formuladas por el Directorio ayudan a reducir la incertidumbre que se deriva de la variabilidad humana, facilitando el proceso de toma de decisiones y asegurando la implementación de las decisiones tomadas. Esto a su vez, facilita la interacción de la organización con su medio ambiente social, económico y político, desarrollando su competitividad y su capacidad de adaptación

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: CAMINO A LA SUCESIÓN

2.1. Organización y administración de la empresa familiar

2.1.1. Estructura organizacional

Toda empresa familiar en sus etapas iniciales, su fundador maneja y controla procedimientos simples sin mayor formalización. Durante sus primeras etapas de desarrollo, las actividades más urgentes requieren decisiones y acciones ágiles. No obstante, conforme la empresa crece, su estructura se hace más complejo y se precisan de normas y procedimientos para regular el comportamiento de los individuos, la jerarquización de la autoridad y la descripción de cargos.

Una empresa familiar no es diferente de cualquier otra empresa, salvo en un aspecto muy importante: la propiedad y el control está en manos de una familia. Esta dimensión familiar hace que la empresa sea una institución emocional, en la que el dueño fundador, base todas sus decisiones en sus principios y valores. Como lo ilustra el GRÁFICO 7, el gobierno en este tipo de empresas se desenvuelve en dos partes: el ámbito familiar y el ámbito empresarial.

GRÁFICO 7
ÁMBITOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Jon Martínez. *Empresas Familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

Por el lado del negocio y la propiedad, el Directorio responde legalmente a la Junta de Accionistas y se encuentra sobre la Gerencia / Comité Ejecutivo, la cual a su vez está jerárquicamente al mando de todas las otras áreas de la compañía. Esta organización es de carácter legal y empresarial, ya que es el Directorio el encargado de tomar decisiones críticas de la empresa, velando ante todo por los intereses y la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

Por el lado, el Consejo Familiar gobierna en un sentido moral, cuya gestión responde a la jerarquía de la familia. Al mismo tiempo, esta familia puede tener un órgano algo más pequeño llamado Asamblea de Familia. Este órgano tiene como objeto informar, instruir y educar gradualmente a sus miembros, incluidos aquellos que están más alejados de los negocios, los parientes políticos y los más jóvenes. Utilizando el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis, el GRÁFICO 8 encaja cada uno de los órganos de gobierno en la estructura de la empresa familiar.

GRÁFICO 8
ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Jon Martínez. *Empresas Familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

A continuación, la TABLA 13 menciona una breve definición y los propósitos de cada uno de los órganos de gobierno.

TABLA 13
ORGANOS DE GOBIERNO Y SUS FUNCIONES

ÓRGANO DE GOBIERNO	DEFINICIÓN	PROPÓSITO
Asamblea de Familia	Foro de discusión formal para tratar temas de la familia y la empresa	Aprobación de todo cambio en valores y visión de la familia
		Educación de los miembros
		Aprobación de políticas de empleo y compensación de la familia
		Selección miembros del Consejo
		Otros temas familiares
Consejo de Familia	Órgano de Gobierno de trabajo elegido por la Asamblea Familiar	Ser el principal vínculo entre la familia, el Directorio, y la Gerencia
		Sugerir miembros del Directorio
		Revisar políticas familiares de empleo, compensaciones y políticas de participación accionaria
Directorio	Órgano encargado de la estrategia de la empresa	Supervisión
		Evaluación
		Control
Junta de Accionistas	Propietarios de la empresa	Aprobación de cuentas anuales de la empresa
		Nombramiento de la Gerencia
		Evaluación y control de la Gerencia
		Elección de auditores externos
Gerencia y Comité Ejecutivo	Encargados de la administración de negocio	Definición de la estrategia
		Aprobación del presupuesto anual
		Evaluación y control de la gestión de los ejecutivos

Fuente: IFC
Elaboración: Brian Cho

La empresa familiar debe tratar múltiples asuntos relacionados con la familia y la empresa. Por lo general, estos temas se los trata de manera informal y rara vez se organizan espacios específicos para abordarlos; a menos que haya una estructura de gobierno independiente – un Consejo Familiar - que se ocupe de ellos. Sin un foro de estas características, destinado a promover el bienestar y a resolver los conflictos que surgen, estos asuntos invaden el trabajo del Directorio y la administración a un alto coste para el funcionamiento tanto de la familia como de la compañía (Lansberg, 2000: 420).

En las primeras etapas de la empresa familiar, la comunicación, el flujo de información y la toma de decisiones, por lo general, se centralizan en el dueño fundador.

En una sociedad de hermanos, las decisiones se toman en consenso, no obstante, el poder y la propiedad es compartida y en ese sentido, existe de por medio una relación familia íntimamente conectada a una serie de experiencias compartidas desde la niñez. Este escenario cambia drásticamente cuando la empresa es administrada por un consorcio de primos, quienes a su vez cuentan con una interacción menos intensa y emocional que en el caso anterior. Con el paso del tiempo, la organización debe enfrentar dos grandes realidades:

1. La propiedad se ha fragmentado y ahora hay muchos socios o accionistas.
2. La sangre se ha diluido y ya no es la misma, lo que no significa que sea peor, sino diferente.

Estos dos factores hacen que la organización de estas empresas se vuelva cada vez más compleja, lo que dificulta el entendimiento entre primos para unificar objetivos, valores y culturas. Todo esto apunta a la conclusión de que es indispensable que exista un abundante contacto e información compartida, estableciendo los canales de comunicación adecuados, con el fin de perpetuar un legado saludable de la familia y desarrollar habilidades para manejar conflictos inherentes a este tipo de organizaciones (Martínez, 2011: 145-147).

2.1.2. Planificación estratégica

Para desarrollar los siguientes subcapítulos, la presente investigación tomará como referencia la situación actual de las empresas familiares en el Ecuador, utilizando datos estadísticos de las investigaciones realizadas por la ingeniera Yadira Acurio en su tesis "*Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*" y del economista Alfonso Troya en su libro "*La Planificación Estratégica en la empresa ecuatoriana*". Adicionalmente, se incluirá información sobre estudios e investigaciones a nivel regional e internacional, con el objetivo de enriquecer el entendimiento del lector acerca de los procesos que involucran la planificación estratégica de la empresa familiar.

La planificación estratégica comprende un proceso de formulación de objetivos organizacionales mediante un análisis de factores externos e internos de la

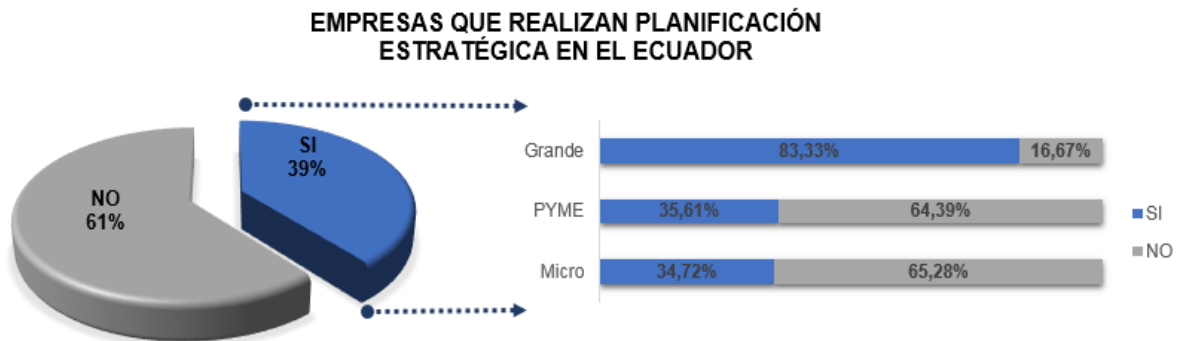
organización, para proponer y construir alternativas estratégicas que permitan el desarrollo de planes tácticos y operacionales enfocados en alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2006: 192:193).

En otras palabras, la planificación estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que le permite el diseño y la ejecución de un plan para proyectarla al futuro con un desempeño mejorado. En el caso de las empresas familiares, la planificación estratégica es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía y de la familia. El reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación (Masson, 2006: 7).

Planificación estratégica en empresas familiares ecuatorianas

El 95% de las empresas⁷ en el Ecuador consideran a la planificación estratégica como una herramienta gerencial. Sin embargo, pese a reconocer su importancia, el 61% de las empresas en el país no lo realizan. En la investigación del economista Alfonso Troya (2009: 59), indica que el uso de esta herramienta está asociado al tamaño y la ubicación geográfica de la empresa⁸.

GRÁFICO 9
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS ECUATORIANAS POR TAMAÑO



Fuente: Alfonso Troya. *La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana*.
Elaboración: Brian Cho

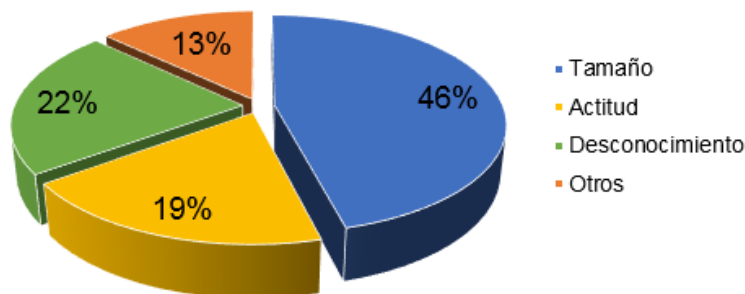
⁷ Según el INEC, existen 810.272 empresas en el Ecuador de las cuales el 90.31% son microempresas (731.757), el 7.63% son pequeñas empresas (61.824), 1.58% son medianas empresas (12.802) y el 0.48% son grandes empresas (3.889).

⁸ La investigación considera una muestra representativa de empresas del país, según sus características por tamaño (volumen de ventas anuales), por sector geográfico (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Portoviejo) y por sector económico (industrial, comercio, servicios). Los datos presentados dan una perspectiva general para entender los problemas de utilización de herramientas de gestión por parte de las empresas. La locación geográfica y la segmentación por sector económico permiten establecer una muestra razonablemente representativa, mas no insinúa un análisis específicamente geográfico o sectorial.

En el Ecuador, la mayoría de las grandes empresas realizan planificación estratégica, mientras que algo más de un tercio de las microempresas y PYMES reconocen utilizarla. A nivel geográfico, en Quito y Guayaquil frente al resto de ciudades, existe una mayor incidencia de empresas que afirman contar con una planificación estratégica, por lo que se puede deducir que en estas ciudades existe una cultura gerencial más intensa por una mayor exigencia de parte de entidades e instituciones financieras, gubernamentales, agencias internacionales etc.

Las principales razones por que las empresas no utilizan esta herramienta de gestión corresponden a características de tamaño, la actitud del gerente, desconocimiento, y por otros factores con importante significado para no planificar.

GRÁFICO 10
RAZONES DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS PARA NO REALIZAR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Alfonso Troya. *La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana*.
Elaboración: Brian Cho.

El tamaño de la empresa involucra varios aspectos como el tiempo, el factor económico y la naturaleza del negocio. Las pequeñas empresas tienen objetivos a corto plazo y por ende, más tareas operativas en su día a día, lo cual dificulta encontrar el tiempo para iniciar un proceso de planificación estratégica. El tamaño parece estar igualmente vinculado con la disponibilidad de recursos y el factor económico. Por otro lado, la naturaleza de algunos negocios cuyas labores comerciales son altamente especulativas, indica más bien, una actitud oportunista de vivir al día.

La actitud agrupa elementos como los hábitos y costumbres del gerente. Esta postura muestra un punto de vista poco interesado en utilizar la planificación estratégica como herramienta, por las dificultades que encarnan regularmente los cambios en

formas y estilos de administrar la empresa. Por otro lado, el desconocimiento del uso de esta herramienta significa también desconocer las ventajas y el valor agregado que puede aportar al desempeño de la empresa. Otros factores como la estructura administrativa tienen implicación directa con la inclusión de personal nuevo, alta rotación de personal, falta de cultura para el propósito, la dedicación extrema a lo operativo y la carencia de un funcionario o departamento específico enfocado a la planificación, han impedido consolidar el esfuerzo (Troya, 2009: 64:67).

En la investigación de Troya, al hablar de planificación estratégica se está considerando a este proceso como un mecanismo de procedimientos formales para dirigir y administrar una empresa. De acuerdo a Wilson Araque, docente de la Universidad Andina Simón Bolívar e investigador de las PYMES en el Ecuador, indica que existe un proceso de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas que se realiza de una manera menos formal, mediante reuniones y consensos familiares, el cual sin presentar mayor documentación, dan los lineamientos necesarios para proyectar a la empresa hacia un futuro (Araque, 2015).

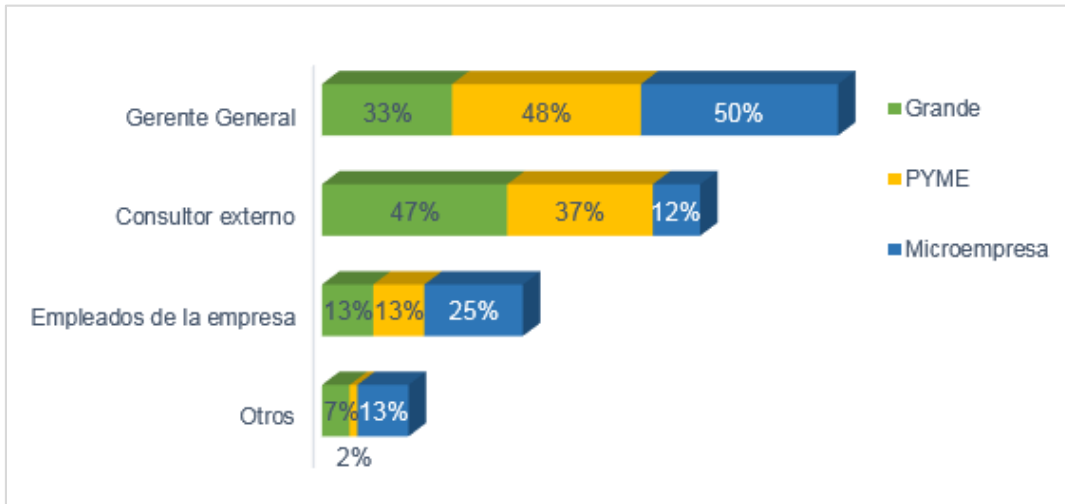
El estudio de Troya demuestra que más de la mitad de las empresas que no realizan planificación estratégica, proyectan su futuro realizando análisis de oferta y demanda, análisis estadísticos y planes a corto plazo para dos a tres meses siguientes. Por otro lado, se ha identificado que las empresas que no realizan una planificación estratégica formal, realizan pequeñas reuniones gerenciales para tomar decisiones en consenso del grupo, utilizando métodos de control sencillos para medir su cumplimiento.

En las empresas familiares, las reuniones son el mecanismo regularmente utilizado para desarrollar la planificación estratégica del negocio. La observación de Araque, está estrechamente relacionada con los resultados de la investigación realizada por Yadira Acurio a 347 microempresas familiares de la provincia de Pichincha. En esta investigación (Acurio, 2010: 57), los resultados demuestran que el 92% de las empresas realizan reuniones específicamente para definir y revisar los objetivos y las estrategias de la empresa.

En la muestra tomada por el economista Troya, las empresas que reconocieron contar con un plan estratégico mencionaron en mayor proporción al gerente general

como responsable del desarrollo de la planificación estratégica, en segundo lugar a consultores externos, y en tercer lugar a empleados de la empresa. Estos resultados varían de acuerdo al tamaño de la empresa.

GRÁFICO 11
RESPONSABLE DE REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

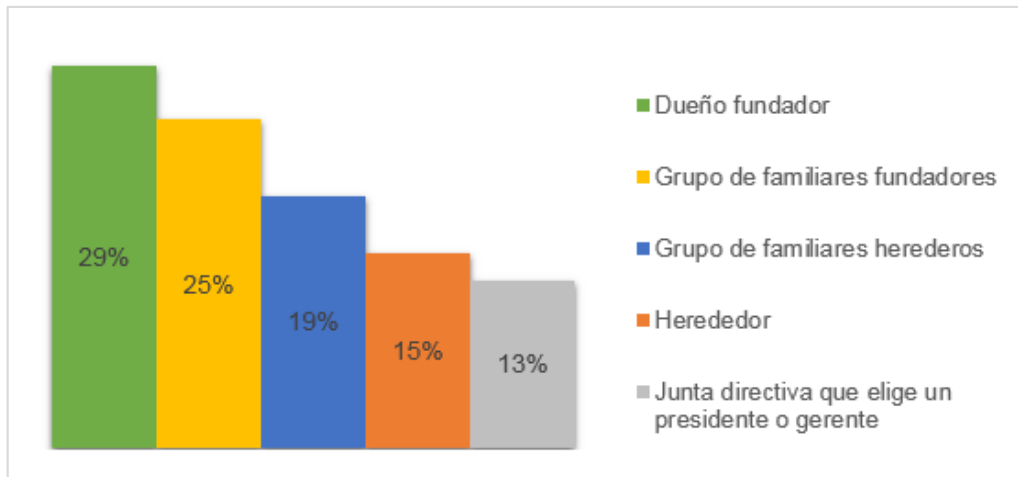


Fuente: Alfonso Troya. *La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana*.
 Elaboración: Brian Cho

El GRÁFICO 11 señala que el 75% de las microempresas concentran las funciones de planificación y administración en personal interno de la empresa. Esto puede indicar aspectos propios del tamaño de las empresas, en el caso de las microempresas, el gerente es quien tiene vinculación directa con el presupuesto y por la disponibilidad de recursos financieros, se dificulta contratar asesoría externa. Mientras que en el caso de las grandes empresas y PYMES, más del 85% indica como responsable de la planificación al gerente y a consultores externos. Como se puede apreciar, mientras la empresa crece en tamaño, la actividad de planificación se delega al personal externo, sin dejar atrás al gerente general como coparticipe en este proceso.

Es preciso resaltar que las microempresas estadísticamente son empresas familiares, y por consecuencia, la toma de decisiones, por lo general, está sujeta a la acción directa de los dueños fundadores. La gestión directiva de la mayoría de empresas ecuatorianas está controlada por familias, mientras que únicamente el 13% son dirigidas por un gerente o líder ejecutivo seleccionado por una Junta Directiva.

GRÁFICO 12
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Yadira Acurio. *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*.
Elaboración: Brian Cho

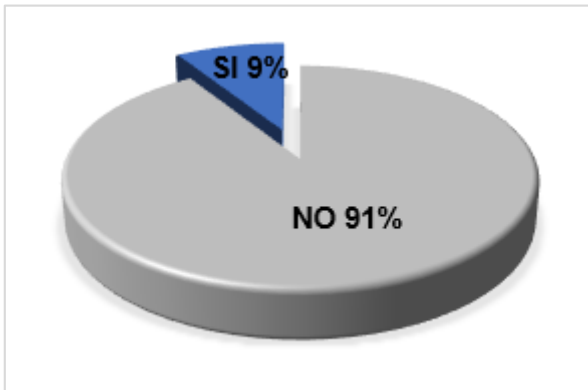
Estos resultados confirman que en el Ecuador, la planificación estratégica de las empresas se encuentra estrechamente vinculado con el tamaño de la empresa. Las características de la empresa por el lado del negocio como por el lado de la familia dificultan consolidar el proceso de planificación estratégica ya que tanto la administración como la planificación, están a cargo del equipo gerencial totalmente dependiente de la propiedad. Bajo este escenario, las empresas familiares ecuatorianas cuentan con una limitada objetividad e independencia en la toma de decisiones.

2.1.3. Protocolo Familiar

Al ser empresas familiares, la planificación estratégica se extiende al campo familiar. En este contexto, la complejidad para proyectar a este tipo de empresas hacia el futuro dependerá de qué tan clara es la visión de la familia empresaria de su capacidad de tratar los asuntos de familia y los de la empresa de manera en que ambas esferas no se vean afectadas la una con la otra.

Bajo esta óptica, los mecanismos que utilizan las empresas familiares para tratar temas de carácter familiar y empresarial son en más del 90% de los casos de tipo informal, lo que reduce su eficacia y situaciones más graves, éstos carecen de validez legal. En el Ecuador, la mayoría de empresas familiares no cuentan con documentos formales para regular la administración patrimonial o laboral de la empresa.

GRÁFICO 13
EMPRESAS FAMILIARES QUE MANEJAN DOCUMENTOS FORMALES PARA
REGULAR LA RELACIÓN FAMILIA-EMPRESA



Fuente: Yadira Acurio. *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*.
Elaboración: Brian Cho

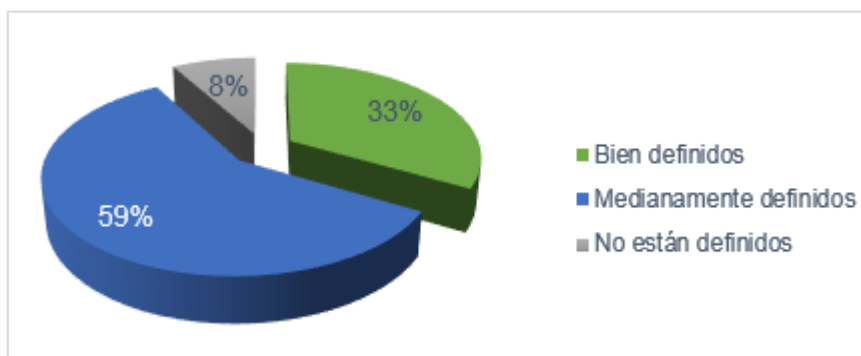
La mejor manera de formalizar el buen gobierno de la empresa familiar es mediante la adopción de acuerdos y compromisos que se encuentren formalizados en documentos suscritos por todas las partes implicadas de la empresa. A veces estos compromisos son recogidos en textos independientes, pero la forma más eficaz de institucionalizar todos estos mecanismos es recogerlos en un único texto denominado Protocolo Familiar (Quintana, 2012: 54).

Para Lansberg (2000: 451), el Protocolo o Constitución Familiar es un documento en donde se define la visión del futuro de la familia, los valores, creencias centrales y se pone de manifiesto el propósito y las responsabilidades de todos los órganos de gobierno de la empresa familiar (Consejo de Familia, Asamblea de Familia, Junta de Accionistas, Directorio, Gerencia) y los criterios para ser miembros de cualquiera de estos grupos y los pesos y contrapesos que regulan las relaciones entre ellos.

Al no contar con documentos que formalicen las gestiones de administración y de gobierno, las empresas presentan dificultades para definir con claridad los roles y funciones de cada área, y es ahí en donde los conflictos pueden brotar y poner en riesgo al sistema. De acuerdo a Acurio (2010: 65:66), en el Ecuador, más del 60% de las empresas familiares no tienen claramente definidos los procesos de planificación, organización y control de la empresa. Estos resultados están vinculados con la

definición de cargos lo que indica que estas empresas podrían tener estructuras y una división de tareas poco definidas.

GRÁFICO 14
EMPRESAS FAMILIARES CON PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEFINIDOS



Fuente: Yadira Acurio. *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*.
Elaboración: Brian Cho

Elaboración de un Protocolo Familiar

La redacción del Protocolo es un proceso que puede llevar meses y hasta años de trabajo. El Consejo de Familia es el encargado de diseñar y elaborar el Protocolo Familiar. En este proceso, la asesoría profesional con experiencia probada es muy recomendable para ayudar a la familia a elaborar el protocolo. Este documento no es letra muerta, sino un instrumento vivo que se irá modificando a través de los años conforme la familia acumule experiencias y considere necesario incluir nuevos temas o cambiar los existentes. Lansberg (2000: 451:454) propone considerar los siguientes elementos al momento de elaborar el protocolo:

1. Declaración explícita que defina el deseo fundamental de la familia de permanecer unida en la empresa.
2. Declaración de los valores y creencias de la familia.
3. Código de conducta familiar especificando normas y expectativas de la familia con respecto a la forma en que los miembros deben tratarse y conducirse.
4. Políticas para regular las relaciones entre familia y empresa.
5. Políticas sobre el desempeño de los familiares en la empresa.
6. Políticas sobre el retiro.
7. Políticas sobre despidos.

8. Políticas de rescate de acciones.
9. Acuerdos de no competencia que todos estén dispuestos a respetar⁹
10. Descripciones de tareas para los cargos clave de la estructura de gobierno.
11. Mecanismos de financiamiento del gobierno.

La existencia de este protocolo hace más claro el funcionamiento del negocio pero no evita la existencia de conflictos. La elaboración del protocolo familiar contribuye a reducir los conflictos si éste está basado en el consenso familiar, si toda la familia está informada de su contenido, si se aplica de forma coherente y si se revisa y renueva periódicamente. En empresas familiares que transitan a un cambio generacional, la utilización de este instrumento es vital para llevar a cabo un proceso sucesorio en el que se establezca un pacto de las visiones estratégicas e intereses de cada uno de los subsistemas de la empresa familiar.

2.2. Proceso de sucesión

2.2.1. La etapa crítica de las empresas familiares

El proceso de sucesión es la etapa más crítica de toda empresa familiar, pues en este momento la estructura de gobierno y la organización se transforman. En este aspecto, el diseño de una planificación estratégica deberá seguir, en primer lugar, un modelo de supervivencia, mediante el establecimiento de objetivos que aseguren la continuidad del negocio en manos de la familia; y segundo, un modelo de eficiencia, en el cual, el objetivo de la organización no sea solamente su supervivencia, sino funcionar dentro de estándares de creciente excelencia y competitividad (Etzioni, 1964: 5).

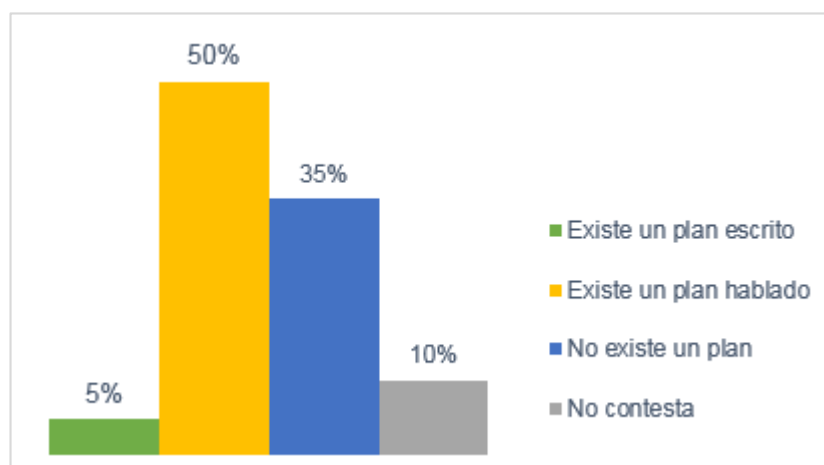
En este contexto, las empresas familiares tienen una esperanza de vida corta principalmente a causa de que sus propietarios y directivos toman muy tarde -o simplemente no las toman- decisiones cruciales para asegurar la continuidad. En efecto, estas empresas presentan una alta tasa de mortalidad que se produce en el momento del relevo generacional: 30% de empresas familiares logran pasar a la segunda generación, 15% alcanzan la tercera y únicamente el 4% arriba a la cuarta generación (Peña, 2006: 7).

⁹ En este acuerdo, por ejemplo, se podría enunciar el tema de los usos comerciales del apellido.

Por otro lado, un estudio realizado por la CEPAL (1993: 13) indica una tasa de mortalidad de las empresas entre el 50% al 70% en los tres primeros años de su creación. Adicionalmente, el estudio menciona que las empresas familiares pierden sus ventajas competitivas cuando pasan a una etapa de mayor organización, en el que es preciso una mayor demanda a nivel gerencial.

La necesidad de desarrollar el aspecto gerencial implica mejorar la planificación de las empresas, y en el caso de las de carácter familiar, prepararse para un proceso sucesorio. En el Ecuador, más de la mitad de las empresas familiares no presentan un plan de sucesión o no cuentan con un proceso formalmente planteado por escrito. En este contexto, Carlos Loaiza, Socio de Consultoría para PricewaterhouseCoopers Ecuador, afirma que las dos causas de la alta mortalidad de estas empresas en el país son problemas familiares al momento de la sucesión y problemas financieros (Loaiza, 2015).

GRÁFICO 15
EMPRESAS FAMILIARES CON UN PLAN DE SUCESIÓN



Fuente: Yadira Acurio. *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*.
Elaboración: Brian Cho

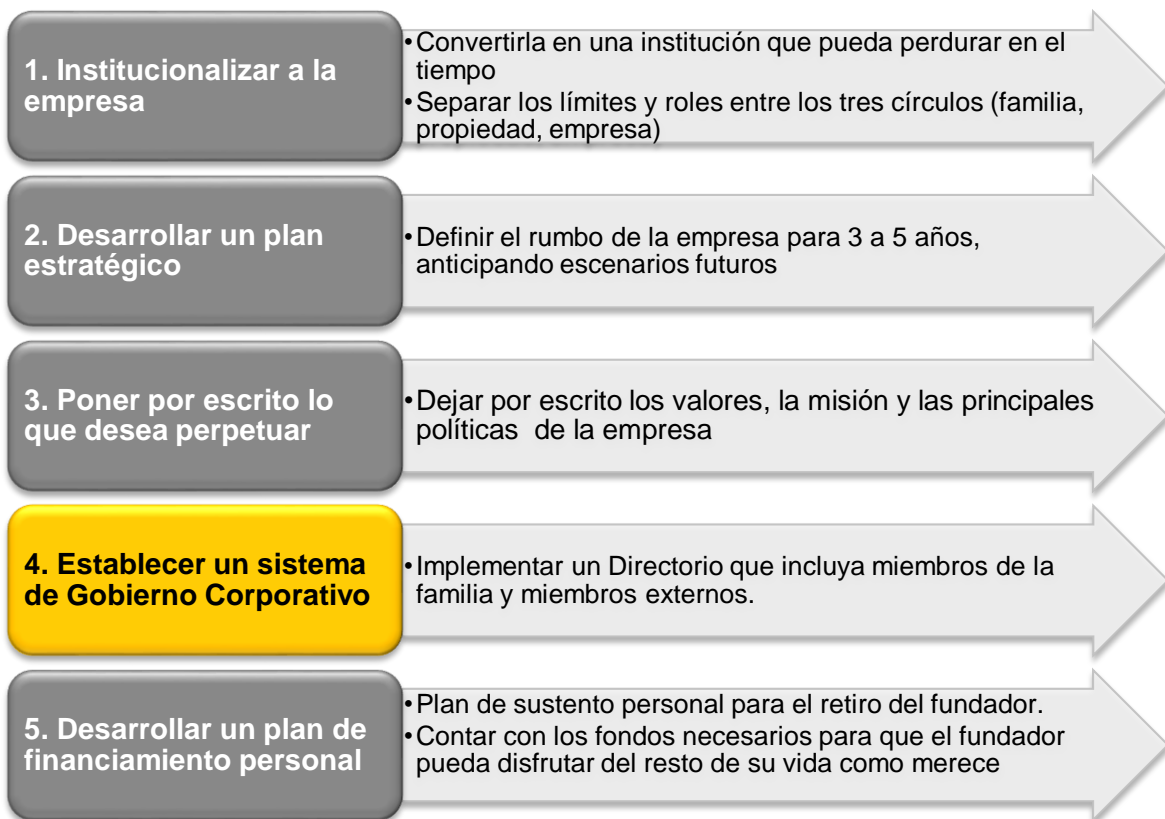
2.2.2. Elaboración de un plan de sucesión

La sucesión en una empresa es un proceso natural que tarde o temprano se tiene que dar, y es fundamental en cualquier organización, sea o no de carácter familiar. Parte de la planificación estratégica de la empresa familiar es asegurar el entorno

económico y legar el patrimonio empresarial a sus dependientes. Existe aquí un gran reto sentimental a vencer en la sucesión. El fundador debe ser lo más objetivo para saber delegar la empresa a quien o a quienes sean las personas indicadas, y para ello debe establecer un plan de sucesión.

En empresas de primera generación, se destaca entonces, la importancia de formar a los sucesores y herederos mediante un proceso que tomará varios años previos al retiro del dueño fundador. En este sentido, el líder actual debe asegurarse de cumplir una serie de etapas.

GRÁFICO 16 ETAPAS PARA ELABORAR UN PLAN DE SUCESIÓN



Fuente: Jon Martínez. *Empresas Familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

La empresa familiar con un dueño fundador debe estar preparada con estos cinco elementos para preparar un plan de sucesión que le permita transmitir el mando a la siguiente generación sin provocar traumas en la empresa o en la familia. Para ello, es preciso profesionalizar al negocio, estableciendo claramente los roles y funciones de cada uno de los miembros de los tres círculos (propiedad, familia y empresa). Contar

con una planificación estratégica le permite a la empresa tener un norte con el fin de que ésta pueda estar preparada para afrontar cambios en su entorno, lo que le dará una mayor continuidad y estabilidad. Adicional, el líder actual deberá especificar cuáles serán los valores, la misión, las prácticas y políticas que se perpetuarán en la empresa, al mismo tiempo que deberá desarrollar un plan de sustento personal tras su retiro.

En este proceso, la etapa más importante para la continuidad de la empresa es establecer un sistema de Gobierno Corporativo con un Directorio conformado por miembros de la familiar y miembros externos. Al alcanzar esta etapa, se puede decir que se consolida la profesionalización de la empresa en términos de delimitación de cargos, funciones, e incorporación de externos. En la toma de decisiones, el directorio es un gran apoyo para la empresa familiar por su enfoque pragmático y sentido estratégico en cada una de sus etapas.

TABLA 14
EL ROL DEL DIRECTORIO EN DISTINTAS ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

DUEÑO FUNDADOR	SOCIEDAD DE HERMANOS	CONSORCIO DE PRIMOS
Preparar a la organización para dar acogida a nuevos actores de la siguiente generación	Garantizar principios de transparencia, responsabilidad y equidad	Facilitar la relación entre el gobierno familiar y empresarial
Revitalizar a la empresa mediante estructuras de organización formales	Facilitar el relevo de la segunda a la tercera generación	Focalizar esfuerzos en la asignación de recursos, el control de las inversiones, estrategia corporativa, relaciones con los accionistas y el nuevo estilo de liderazgo
Desarrollar un plan estratégico de crecimiento de negocio (expansión, internacionalización, etc.)	Refundar la misión, visión, definiendo los parámetros estratégicos y económicos	

Fuente: IESE
Elaboración: Brian Cho

En la evolución de la primera a segunda generación se producen varios cambios en la propiedad, en las estructuras de gobierno, en la gestión y en la estrategia. Si la empresa no ha diversificado su negocio o no se ha expandido geográficamente, éste es el momento para replantear la estrategia al largo plazo. En la segunda generación, posiblemente sea necesario que la empresa reformule su misión y su visión, no obstante, lo esencial es enfatizar principios de equidad, responsabilidad y transparencia

en todo sentido. Estos principios y ajustes en la planificación estratégica de la empresa serán la base para catapultar a la empresa a la siguiente generación, la misma que incorporará exponencialmente nuevos miembros directos e indirectos de la familia, y para ello la empresa debe estar preparada para interactuar con una amplia red de familiares.

2.2.3. Líderes, guardianes y custodios del legado familiar

Existe una gran cantidad de literatura sobre cómo preparar al sucesor y al dueño fundador en este proceso de sucesión, lo cual es fundamental para que la empresa cuente con una figura de liderazgo que brinde continuidad al negocio. Sin embargo, en este apartado se analizará no solo al líder de la empresa, sino también a los custodios de los valores y guardianes del patrimonio familiar desde el enfoque de los tres círculos de Taguiri y Davis desarrollado por el asesor de empresas familiar Jon Martínez (2011: 53:59)

GRÁFICO 17
LÍDERES, GUARDIANES Y CUSTODIOS DEL LEGADO FAMILIAR



Fuente: Jon Martínez. *Empresas Familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

Guardianes del patrimonio

Las empresas exitosas han descubierto que tras generaciones es fundamental formar accionistas responsables y orgullosos de su negocio y su patrimonio. Principalmente en un consorcio de primos, es necesario que los dueños de la empresa tengan un enfoque de guardianes del patrimonio cuya función transitoria y misión es

entregar la empresa acrecentada y en mejores condiciones a las siguientes generaciones. En inglés, existe el término *stewardship*, que en español significa “mayordomía”, en un sentido no literal es la disposición y capacidad para administrar, guardar, proteger y ampliar el acervo familiar.

Custodio de valores

La empresa familiar conforme pasa el tiempo, sus valores, su cultura y sus tradiciones se irán modificando con el ingreso de nuevos miembros al sistema. El Consejo Familiar juega un papel fundamental en este aspecto, ya que es este el órgano responsable de que los valores de la familia se preserven, se conozcan y se transmitan de generación en generación. En algunas empresas ya longevas, existe la figura del *storytelling*, traducido literalmente al español “el contador de historias”, cuyo objetivo es transmitir los valores de la familia empresaria generación tras generación, mediante el relato de anécdotas e historias de la familia empresaria.

Líder empresarial

Cada empresa debe tener una visión del sucesor ideal y qué cualidades son las que se requiere para asumir el nuevo liderazgo. Por lo general, el sucesor debe contar con una clara visión de cómo competir en un mundo complejo y globalizado que le permita a la empresa afrontar los retos que este escenario conlleva. En ese sentido, es necesario que el sucesor cuente con una adecuada formación empresarial y con la experiencia necesaria tanto adentro como afuera de la empresa. Por otro lado, este personaje debe saber manejar un capacitado equipo de ejecutivos de confianza y saber ganarse el respeto de su familia y de su equipo directivo.

Cada empresa es un caso diferente y único, en el cual se deben tomar en cuenta las características mismas de la compañía, la industria en la que se desarrolla, la naturaleza del mercado, cuánta gente participa en el proceso, la madurez y reconocimiento en el mercado de la organización, etc. El plan de sucesión debe desarrollarse con el dueño fundador en plenitud de sus capacidades con el fin de que este proceso pueda incorporar todos aquellos aspectos revisados en este último subcapítulo. La formalización del proceso y la profesionalización de la organización son claves para elaborar un plan de sucesión exitoso, lo que le permitirá a la estructura proyectarse en el futuro y seguir construyendo sobre cimientos sólidos.

2.3 Riesgos y conflictos de interés en una empresa familiar

Cada uno de los subsistemas (familia-propiedad-negocio) que componen la estructura de este tipo de empresas presenta necesidades e intereses antagónicos que naturalmente encontrarán desacuerdos y diferencias al momento de establecer una alineación común entre las partes. Para los estructuralistas, la presencia de conflictos es una oportunidad de desarrollo para la estructura, ya que éstos generan cambios y provocan innovaciones en la estructura a la situación real, en virtud de conseguir la armonía de la organización.

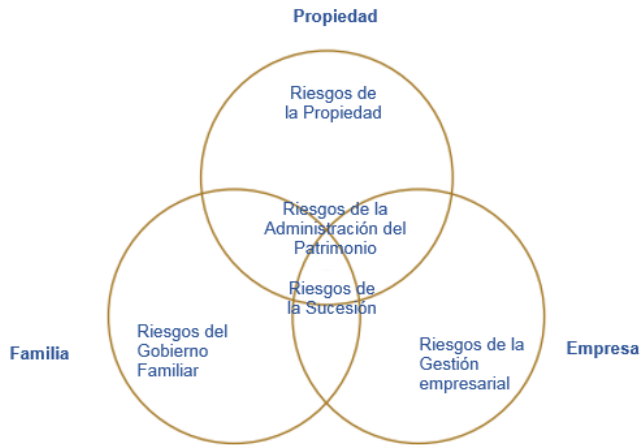
El conflicto genera cambios y provoca innovaciones en la medida en que las soluciones se alcanzan. De igual manera, esas soluciones serán la base de nuevos conflictos que generarán sucesivamente nuevos cambios e innovaciones. Si se encubre el conflicto, éste buscará otras formas de expresión como abandono del empleo o aumento de accidentes que al final representará desventajas para toda la organización. En empresas familiares, los conflictos entre familiares son el 40% de las causas de su desaparición (DELOITTE, 2013).

Esta realidad propone estudiar los riesgos y los conflictos de interés a los que se enfrentan las empresas familiares. Este estudio se complementa con casos internacionales y nacionales que ilustran las consecuencias como resultado de una falta de gestión de riesgos y un adecuado manejo de los conflictos de interés.

2.3.1 Tipos de riesgo en empresas familiares

Toda actividad empresarial está sujeta a riesgos por el simple hecho de encontrarse en un entorno de incertidumbre. Se dice que una acción determinada es arriesgada, o tiene riesgo, cuando no se conoce con certeza el resultado de la misma. Las decisiones empresariales, en cuanto pretendan conseguir objetivos en el futuro, están sujetas a riesgos. (Mascareñas, 2010: 2). En el caso de las empresas familiares, los riesgos más críticos están relacionados a la familia, la propiedad y el negocio.

GRÁFICO 18
RIESGOS DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Deloitte
Elaboración: Brian Cho

TABLA 15
RIESGOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

TIPOS DE RIESGO	DETALLE
Riesgos del Gobierno Familiar	Relacionados con la unidad familiar, los valores compartidos, las tradiciones, las creencias y la cultura de la empresa familiar. Sucesos como la enfermedad o la muerte del dueño fundador, serios conflictos entre hermanos, desalineación de los valores familiares, diferencias entre miembros de la familia, rivalidad generacional, imagen y reputación (principalmente con terceros) pueden afectar al sistema familiar.
Riesgos de la Gestión empresarial	Vinculados con las estrategias diseñadas para alcanzar la visión y los objetivos del negocio. Se relaciona con las políticas corporativas y los lineamientos operativos, en general, se refieren a la adopción de prácticas y elementos que bien establecidos, contribuyen a que la empresa se convierta en una empresa menos familiar y mucho más institucional, fortaleciendo así su crecimiento actual y futuro.
Riesgos de la administración del patrimonio	Tienen que ver con el patrimonio familiar que involucra a los activos financieros, los activos intelectuales y el capital social. Desacuerdos sobre la dirección del negocio, cambios importantes en el ambiente legal, conflictos familiares por crisis económicas de alguno o varios miembros, son algunos de los sucesos que pueden afectar a la organización por una inadecuada toma de decisiones.
Riesgos de la Propiedad	Relacionados a las decisiones que toma la organización con relación a la composición accionaria, la política de dividendos y los relativos a la estructura organizacional. Una propiedad dispersa, así como una falta de habilidades entre los miembros de la organización para cubrir las posiciones clave, impactan de manera importante dentro de ésta.
Riesgos de la sucesión	Riesgos inherentes dentro de las empresas familiares y se relacionan directamente con la sucesión del liderazgo de la compañía. El retiro repentino del dueño fundador por causa de enfermedad, deceso, incapacidad o voluntario, es uno de los factores de este riesgo.

Fuente: Deloitte
Elaboración: Brian Cho

En empresas con estructuras de este tipo, la piedra angular es el subsistema familia. La familia en sus múltiples formas, es quien decide emprender un negocio y con ello establece una interconexión con los subsistemas empresa y propiedad. Cualquier

suceso que afecte al núcleo familiar, si no existe un plan que permita afrontarlo, todos los subsistemas se verán críticamente golpeados, pues al ser una estructura emocional sin una organización formalmente definida, la estructura se expone a que las decisiones no sean tomadas de manera racional y corre el riesgo de que ésta se descomponga y en el peor de los casos, desaparezca.

En esta misma línea, existen riesgos latentes en los subsistemas empresa y propiedad. A nivel externo, el dinamismo y la interconectividad de un mundo globalizado como el de hoy, exige una postura proactiva y una mayor preparación a las empresas, para que éstas puedan afrontar escenarios económicos cambiantes y regulaciones imprevisibles. Bajo este enfoque, las empresas que no se encuentren lo suficientemente preparadas pueden sucumbir ante una imprevista alza de precios, cambios en los gustos del consumidor o políticas gubernamentales que afecten el dinamismo económico de la empresa. La desaparición de estas empresas significa desempleo, y con ello el sustento económico y los sueños de varias familias.

A nivel interno, existe una diversidad de actores acompañados de varios puntos de vista e intereses particulares, lo que hace inevitable que surjan desacuerdos entre las partes. Si la organización no ha definido claramente roles, funciones y políticas o no cuenta con una clara dirección del negocio, los desacuerdos pueden llegar a ser inmanejables y pueden perjudicar la relación entre los subsistemas y el desenvolvimiento con su entorno. Es decir, si la empresa no cuenta con un esquema organizativo formal o un plan estratégico claramente definido, es difícil que pueda desempeñarse competitivamente en un mundo globalizado, dinámico y cambiante.

Al no existir un adecuado manejo de los riesgos mencionados, el conjunto de estos problemas puede traer consecuencias en el momento de la sucesión. En suma, no contar con un plan anticipadamente elaborado y consensuado, la estructura corre el riesgo de morir en el traspaso generacional o si logra sobrevivir, de que en algún momento la estructura se fragmente por desacuerdos entre los familiares, por problemas económicos o por la falta de criterio en el proceso de selección del sucesor.

Riesgo estructural¹⁰

Si bien los riesgos presentados en la TABLA 15, son los más importantes no son los únicos que se presentan en las organizaciones familiares. Además de los riesgos empresariales (económicos, financieros, operativos legales, entre otros) a los que se expone la subestructura del negocio, existe un riesgo estructural en el ámbito de la familia y la propiedad. El riesgo estructural refleja la probabilidad de que la empresa familiar no pueda adaptarse a nuevas situaciones provocadas por cambios que se puedan dar en la familia, en la empresa o en su entorno. Una empresa alcanza un alto riesgo estructural cuando su capacidad de adaptación a nuevos cambios y a nuevas situaciones es muy baja y, al mismo tiempo, su situación familiar y empresarial es potencialmente generadora de perturbaciones (FBK, 2013).

Riesgo reputacional

Las empresas familiares con problemas de estabilidad, no solo corren el riesgo de desaparecer, sino que ponen en riesgo la reputación e imagen de la organización y de la familia. El riesgo reputacional es la posibilidad de pérdida en que incurre la organización por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, de la institución, de la familia y/o sus prácticas de negocio, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos, procesos judiciales e incluso perjudicar la relación de familia (BVQ, 2004).

2.3.2. Caso Mutualista Benalcazar

Los riesgos pueden medirse en base a indicadores para determinar la probabilidad de que un evento suceda. Combinada con sus consecuencias, se establecen determinados niveles de riesgo, con el fin de ayudar a la organización a tomar decisiones. La gestión de riesgos en toda empresa está vinculado con procesos de seguimiento y evaluación que permiten controlar el apetito al riesgo a los que se somete la organización.

Si no existen los mecanismos de control adecuados o una clara definición de los riesgos, las consecuencias pueden perjudicar a la empresa en diversas formas. El caso

¹⁰ Los componentes de riesgo estructural por el lado de la empresa son: su tamaño, participación en número y peso de accionistas no familiares, sectores en los operan, cadena de valor, nivel de internacionalización, tecnología utilizada, nivel de conocimiento del personal etc. Los componentes en el ámbito familiar son los roles familiares, número de familias involucradas en el negocio, diferencia de intereses y tipos de filosofías empresariales-familiares

Mutualista Benalcazar nos permitirá entender la importancia de la gestión de riesgos financieros en la estabilidad y administración de una empresa.

La Mutualista Benalcazar era una asociación mutualista de ahorro y crédito para proyectos de vivienda en el Ecuador. En Mayo de 2008 esta institución fue declarada insolvente por la Superintendencia de Bancos, procediendo a su cierre inmediato, debido a que su nivel de patrimonio técnico era del -5.86%; aunque contaba con una calificación de riesgo AA-, que indicaba una solidez financiera, otorgada por la aseguradora Ecuability. La institución contaba con 24 proyectos inmobiliarios y 70.000 clientes.

Aunque el riesgo de insolvencia no era sistémico, la decisión de la Superintendencia de Bancos fue contundente y procedió con la liquidación forzosa de la Mutualista a través de la resolución No. JB-2008-1168 (SBS, 2008). Ante este suceso, se desprenden algunas causas que provocaron el cierre de la institución:

- Mal manejo de los recursos financieros
- Balances y estados financieros camuflados
- Ausencia de auditorías internas y externas
- Ausencia de una política monetaria adecuada.
- Falta de garantías de ahorros e inversiones

Este caso refleja la importancia del Directorio respecto a los procesos de auditoría. Principalmente en instituciones financieras, el comité de auditoría en conjunto con el comité de riesgos son los encargados de proporcionar un seguimiento a los estados financieros, y al mismo tiempo, un análisis periódico a los parámetros de riesgo que deben ser informados al Directorio para su evaluación y respectivas recomendaciones.

Afortunadamente, la acción de la Superintendencia fue oportuna y se logró traspasar las cuentas de los clientes al Banco de la Vivienda, no obstante, tras la liquidación de la institución, las inversiones en proyectos inmobiliarias se echaron a perder, al igual que la reputación e imagen de sus principales directivos.

2.3.3. Conflictos de interés en empresas familiares

La empresa familiar es una estructura productiva emocional y por consecuencia, puede encontrarse inmerso en un conflicto organizacional ocasionado por la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses particulares y enfrentados que pueden chocar.

Los conflictos si bien pueden generar cambios e innovación en beneficio de la sociedad, hoy por hoy son una de las causas de la poca supervivencia generacional de las empresas familiares. En la TABLA 16, se detallan los tipos de conflicto existentes en este tipo de empresas.

TABLA 16
TIPOS DE CONFLICTO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

TIPOS DE CONFLICTO	DETALLE
Conflictos estructurales	Interacción natural de los subsistemas familia - propiedad - negocio.
Conflictos generacionales	Resistencia al retiro del dueño fundador, capacidad y liderazgo de los sucesores.
Conflictos entre hermanos	Rivalidad entre hermanos, problemas familiares no resueltos
Conflictos de género	Problemas entre hombres y mujeres
Conflictos intrafamiliares	Surge a partir de antecedentes propios de la familia. Confusión entre los lazos de la familia con la relación contractual de la empresa
Conflicto por problemas de comunicación	Mecanismos inadecuados de información, comunicación triangular (a través de terceros), malinterpretación, lenguaje propio de la familia
Conflictos por aglutinación y disgregación familiar	Familias conviven muy cerca de otras (diferencia de criterios), familias desconocen o no les interesa la situación de sus parientes (falta de unión familiar).

Fuente: Jon Martínez. *Empresas Familiares: Reto al destino*
Elaboración: Brian Cho

De acuerdo a la investigación de Acurio (2010: 67:68), los principales temas de conflicto son los desacuerdos por la forma de trabajar, la desigualdad en la disciplina de los familiares y la diferencia de enfoque entre miembros de distintas generaciones. En definitiva, elementos como la falta de reglas claras, falta de espacios de discusión para la familia, y problemas en la organización, es evidencia de una falta de documentación jurídica convenientemente coordinada (estatutos, protocolos, testamentos, estipulaciones).

Conflicto de agencia

De acuerdo a Jensen y Mekling (1998: 249), el conflicto de agencia es la separación de la propiedad y el control da lugar a una llamada relación de “agencia”. En esta relación contractual, mediante la cual una persona (principal), designa a otra (agente), para que realice algún servicio en su beneficio, de esta manera el principal debe delegar en el agente cierta autoridad y capacidad de decisión.

En este sentido, las diferencias entre el principal y el agente son un conjunto de motivaciones diferentes, lo que ocasiona que surjan los conflictos de interés por ambas partes. Adicionalmente, se asume que ambos operan en condiciones de información incompleta. Esto significa que los principales no poseen información sobre las características, los conocimientos y las acciones de los agentes. Ambos están dispuestos a asumir distintos niveles de riesgo, por lo que esto vuelve a ocasionar conflictos entre el principal y el agente.

En el caso de las empresas familiares, la investigación de Duván Ramirez de la Universidad Andina Simón Bolívar, confirma que en la empresa familiar el conflicto de agencia se minimiza por la existencia de un vínculo familiar que somete a toda la estructura a una gestión basada en valores familiares y ética. Si bien los organismos de gobierno son importantes, la respuesta al conflicto de agencia se encuentra en la confianza que une al principal y al agente, y contribuye a mejorar el flujo de información y a promover un trabajo en conjunto para lograr la continuidad de la estructura (Ramírez, 2013: 226:229).

Problemas de comunicación, una fuente de conflictos

A pesar de que la investigación de Ramirez confirma que entre familiares el conflicto de agencia es mínimo, una insuficiente comunicación es un problema que puede afectar a la empresa familiar en varios sentidos, sobre todo cuando comienza a crecer y a incorporar personal sin ninguna relación de parentesco. La comunicación en estas organizaciones es un tema complejo, por la relación directa entre los comportamientos humanos y las necesidades empresariales.

En el día a día de la empresa, los problemas de comunicación surgen cuando no hay un organigrama definido o el mismo es insuficiente. Las empresas de corte familiar a menudo no poseen una definición clara de los límites en las responsabilidades,

funciones y obligaciones de cada puesto en su jerarquía interna, lo que genera constantes problemas para canalizar la información.

Bajo esta misma óptica, la presencia de familiares en los tres subsistemas de la empresa familiar, puede generar conflictos de interés en el manejo de la propiedad y del negocio. La implementación de gobierno corporativo facilita el ordenamiento de funciones y responsabilidades, lo cual hace que la empresa familiar se institucionalice con el paso del tiempo y la transmisión y procesamiento de la información fluya por los canales adecuados, y no únicamente a través del dueño fundador. Esto a su vez, indicaría que existan procesos adecuados para afrontar una eventual resistencia a cambios en la organización o a recibir soporte externo. (Domínguez, 2012).

2.3.4. Caso ENRON

La salud de cualquier empresa se refleja en su situación financiera. En ese sentido, las empresas manejan procesos de auditoría con la finalidad de que la contabilidad y las finanzas se realicen de la manera correcta y responsable, para lo cual se establecen políticas de control y segregación de funciones y responsabilidades. No obstante, si estas políticas no existen o no se ponen en práctica inevitablemente la estructura corre riesgos de tipo económico, legal, reputacional y en el caso de las empresas familiares, en todos los elementos que componen los tres círculos.

El caso ENRON es mundialmente reconocido por ser uno de los casos de fraude fiscal más importantes de la historia. Este caso nos permitirá comprender las consecuencias que pueden acarrear los conflictos de interés en procesos de auditoría y contabilidad en esta y en cualquier tipo de empresa.

ENRON era la mayor firma energética de los Estados Unidos con ingresos anuales que sobrepasaban los 100.000 millones de dólares. En 2002, se descubrió que la mayor parte de sus beneficios eran falsos, ya que la empresa tenía una deuda mayor de lo estimada. La compañía suspendió pagos y los accionistas que se creyeron las promesas de los directivos de ENRON de que la empresa estaba saneada perdieron todo su dinero (MUNDO, 2006).

En el tercer trimestre de 2001, ENRON reportó pérdidas de 1.000 millones de dólares. De forma paralela se conocieron otras pérdidas de 1.200 millones de dólares

en operaciones no reportadas en los libros contables de la empresa. ¿Qué sucedió? En el interior de la empresa, se generaron beneficios ficticios que alcanzaron los 586 millones de dólares. Los detonantes de este fraude fueron principalmente un deficiente gobierno corporativo y problemas en su sistema de control interno y auditorías. Arthur Andersen, una de las más grandes firmas auditoras del mundo, proporcionaba servicios de consultoría a la compañía, y al mismo tiempo realizaba actividades de auditoría.

En relaciones como estas, en las que hay demasiado peligro para serios conflictos de interés y de lealtades, los auditores acaban sintiéndose obligados a ser excesivamente amigables con sus clientes, suprimiendo totalmente su autonomía. Si bien el colapso de ENRON fue causado en principio por el maquillaje de sus reportes financieros, los consejeros externos no respondieron a los intereses de los miles de accionistas perjudicados. Si Andersen hubiese alertado en su momento aquellas dudosas transacciones financieras, ENRON habría tomado medidas para controlar su endeudamiento y sanear. Si sus consejeros externos hubiesen representado realmente los intereses de los accionistas y hubiesen exigido que los directivos dejaran de jugar con la contabilidad, ENRON sería hoy viable (Mattessich, 2013: 8).

Los casos de Mutualista Benalcazar y ENRON son ejemplos evidentes de la importancia que tiene el Directorio en el desempeño financiero y viabilidad futura de las organizaciones. En empresas familiares, el Directorio conforma el órgano clave de gobierno del negocio y el enlace entre los accionistas y la administración. En este sentido, la identificación y la separación de funciones es fundamental para que el Directorio pueda cumplir sus funciones de supervisión, evaluación y de estrategia en la compañía.

Una vez definida la estructura de la organización, el aporte del Directorio en el desarrollo de estrategias, aprobación de políticas y planes de negocio, permite que la organización tome decisiones respaldadas en indicadores confiables, tomando en cuenta que el Directorio se ha conformado en virtud de los intereses y necesidades de la compañía. Por otro lado, la previsión en el relevo de los miembros del Directorio y la Gerencia, implica un proceso de planificación que involucra varios factores de riesgo en la empresa y en la familia.

De esta manera, el capítulo cumple el objetivo de identificar el papel del directorio en la solución de dilemas empresariales derivados de un conflicto de intereses y de los distintos tipos de riesgo presentes en una empresa familiar. El Directorio cuenta con una perspectiva a nivel macro del negocio, y las políticas formuladas por este órgano, buscan mitigar y sobrellevar los riesgos a través de adecuado monitoreo y seguimiento de las prácticas implementadas al margen de los principios de Buen Gobierno Corporativo. El caso ENRON es un claro ejemplo para ilustrar lo fundamental de separar los procesos de auditoría y consultoría, y al mismo tiempo, dar seguimiento a su ejecución, ya que las consecuencias de una mala gestión en temas financieros, legales y económicos pueden acarrear severas injurias legales, elevadas multas económicas, el cierre de la compañía, como fue el caso de Mutualista Benalcazar, y finalmente perjudicar la reputación de la empresa y de sus empleados.

CAPÍTULO III

FACTORES DE SUPERVIVENCIA GENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE LOS PRINCIPALES SECTORES PRODUCTIVOS DEL PAÍS

3.1. Empresas familiares del sector agrícola

El sector agrícola compone una gran porción de la estructura económica del país dadas las condiciones climáticas de la geografía ecuatoriana y su representatividad en los indicadores de empleo y soberanía alimentaria. En el sistema de estas empresas, los subsistemas propiedad y negocio están ligados a la capacidad empresarial debido a la exigencia competitiva que demanda las dinámicas de mercado actual y al aprovechamiento productivo de los recursos naturales en cuanto a las políticas agrarias del gobierno ecuatoriano.

Por el lado de la familia, el subsistema depende del interés de los más jóvenes por sacar adelante a la empresa de este sector, ya que al no contar con ello, éstos se incursionan en otros sectores y dejan el negocio familiar en manos del dueño fundador, quien a su vez no cuenta con la preparación profesional necesaria para desarrollar su negocio en el futuro. A continuación, se analiza con mayor detalle estos factores en el contexto del país utilizando estudios realizados a nivel nacional y regional.

3.1.1. La situación de la industria agrícola en el Ecuador

Concepto de agricultura ampliada

La agricultura, como puente económico entre los espacios rurales y urbanos, provee alimentos, trabajo y servicios de recursos naturales a los residentes urbanos (Arias, J., Vallejo, S., Trejos, R., 2005: 11).

La agricultura no es un sector aislado sino que se interrelaciona con otros sectores y contribuye al crecimiento mediante: la absorción de mano de obra, la generación y/o ahorro de divisas, el uso y la conservación de recursos naturales, la generación de capital de inversión y fuertes encadenamientos con el comercio, los servicios financieros, de transporte, de almacenamiento entre otros. Por lo tanto, se deben reconocer tres aspectos fundamentales de la agricultura en la economía:

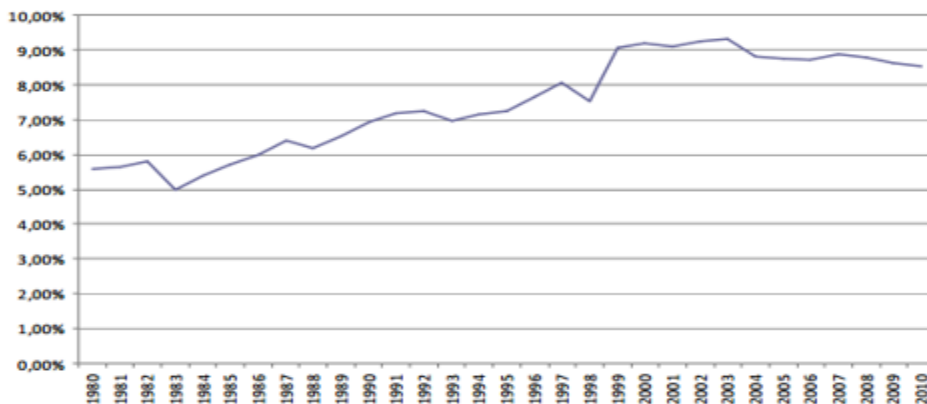
1. La interdependencia de la agricultura con el resto de la economía. El incremento en la producción y en la productividad agrícola contribuyen al desarrollo económico a través de la provisión de alimentos, de las exportaciones como fuentes generadoras de divisas para la importación de bienes de capital requeridos en otros sectores económicos, de la transferencia de fuerza de trabajo desde la agricultura hacia la industria de transformación, de la ampliación del mercado para los productos industriales, a través de los aumentos de los ingresos netos de la población agrícola, y finalmente, de la transferencia de recursos de capital desde la agricultura hacia los sectores de la economía en expansión (Bejarano, 1997: 17).
2. La función estabilizadora de la agricultura al medio rural y la seguridad alimentaria. Recientes publicaciones hacen mención a la agricultura y al medio de vida rural sostenible como ingredientes clave para reducir los niveles de pobreza en naciones en vías de desarrollo y para lograr los objetivos del milenio para el año 2015 (Arias et al, 2005: 1).
3. La multifuncionalidad de la agricultura contempla dimensiones económicas y no económicas: Más allá de los bienes que produce, la agricultura genera un conjunto de efectos colaterales que no están incorporados en las funciones de producción, ni en las estructuras de precios y costos, ni en los análisis financieros del empresario, sino que son efectos que inciden en el conjunto social y forman parte de soluciones a problemas de carácter global (cambio climático, biodiversidad, desertificación, entre otros) (Arias et al, 2005: 3).

Para el presente trabajo, la actividad agrícola, por lo tanto, integra el concepto de agricultura ampliada, en donde la agricultura trasciende el ámbito del sector primario. Dentro de esta visión, el sector agropecuario y el sector agroindustrial deben entenderse como parte de un sistema en el que interactúan estrechamente con otros sectores productivos y de servicios. Este concepto permitirá integrar actividades y sectores del campo agrícola e industrial, engranando el sector primario con los sectores transformadores y de comercialización.

La agroindustria en el país

Ecuador es un país predominantemente agrícola y su importancia radica tanto en su contribución a la economía nacional, como en la dinámica social que existe en la economía campesina. A partir de 1980, la producción agrícola en el Ecuador ha estado fuertemente orientada a la exportación, principalmente de productos primarios, lo cual ha consolidado la distinción entre dos polos productores con características específicas. Por un lado, se distinguen productores con alta vinculación al mercado internacional y con disponibilidad de recursos productivos; y por otro, productores campesinos operando bajo sistemas de agricultura familiar, carentes de recursos y encargados de generar productos alimenticios básicos para el consumo nacional. (Carrión y Herrera, 2012: 54)

GRÁFICO 19
PESO DEL SECTOR AGRÍCOLA EN EL PIB REAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Instituto de Estudios Ecuatorianos

El sector está vinculado estrechamente de las condiciones climáticas para su desempeño económico. Resultado de ello son las caídas registradas en 1982 por el terremoto en la Amazonía y en 1998 a causa del Fenómeno del Niño en 1998. En el periodo 2006-2013, el crecimiento del sector (2.70%) ha estado por debajo del ritmo económico total del país (3.76%) y su participación decrece a un ratio de -1.03% anual. En este caso, se puede inducir que en el periodo de estudio, el crecimiento de los sectores de la construcción, comunicaciones y energéticos inferen en el crecimiento económico del país en mayor grado que el sector agrícola.

Por otro lado, estudios regionales señalan un deterioro en la situación de precios y una tendencia decreciente en el desempeño productivo, comercial, competitivo y en el relevo generacional de las empresas agrícolas familiares, que incide negativamente en la generación de empleo, y por consecuencia en el porcentaje de participación del sector en la economía total (Maletta, 2011: 18-19).

TABLA 17
EVOLUCIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA
PERÍODO 2006-2013

Evolución del PIB del Ecuador									
Valores reales en miles de millones de dólares									
Industrias	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rate
Agricultura	4,61	4,77	4,85	4,93	4,97	5,37	5,41	5,71	2,70%
TOTAL PIB	49,91	51,01	54,25	54,56	56,48	60,93	64,11	67,08	3,76%
Participación agricultura (%)	9,24%	9,36%	8,94%	9,05%	8,80%	8,81%	8,43%	8,51%	-1,03%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Brian Cho

Con relación al empleo, la PEA dedicada a la agricultura, silvicultura, caza y pesca representa el 27.8% de la PEA total. En cuanto a absorción de mano de obra calificada y no calificada, el sector agropecuario se convierte en el mayor demandante de este factor de producción y con mayor peso en mano de obra no calificada. A nivel nacional, el sector agropecuario se concentra en las provincias del Guayas y Pichincha con una participación del 20% y 15% respectivamente, seguido de las provincias de Los Ríos y Manabí con un 14% y 12% de la producción agropecuaria del país.

Por otro lado, el 72% de los procesos agroindustriales se desarrollan en la provincia de Guayas y Pichincha. Estas cifras reflejan una mejor distribución en la producción y oferta de productos agropecuarios, mientras que el procesamiento de estos productos se centraliza en los mayores mercados y centros de comercio del país (BCE, 2013).

3.1.2. Empresas familiares agrícolas: De la subsistencia a la consolidación

En este apartado, es preciso identificar el perfil de este tipo de empresas de acuerdo a sus condiciones y características propias:

1. Agricultura familiar de subsistencia (AFS), considerada como aquella en donde la producción está orientada a la reproducción de la unidad familiar, aunque normalmente es insuficiente para tal fin y la mayor parte del ingreso familiar lo componen otras actividades extra-agropecuarias.
2. Agricultura familiar consolidada o empresarial (AFC), cuya producción está fundamentalmente orientada al mercado, contrata mano de obra de manera asalariada y permanente, cuenta con recursos suficientes e incorpora tecnología para elevar la calidad y su nivel de productividad en virtud, al mismo tiempo que su gestión se enfoque en una mayor integración al mercado u otros segmentos del sistema agrícola.
3. Agricultura familiar tradicional o en transición (AFT), considerado como grupo intermedio entre las dos situaciones anteriores. Esta categoría utiliza mano de obra familiar y marginalmente trabajo asalariado, orienta su producción básicamente al mercado, presenta algún grado de especialización productiva, poseen activos y capacidades que les otorgan cierto potencial de acumulación y una posición de transición hacia formas empresariales (FAO, 2013).

En el Ecuador, el panorama del sector advierte un desproporcionado control de la tierra y una marcada desigualdad socio-económica. El estudio de Sara Ludeñas y Carlos Wong, publicado por el FIAN (2010) brinda una importante aproximación a la realidad del sector agrícola en el país. El 88% del total de UPA's familiares (Unidades de Producción Agrícola)¹¹ en el país, manejan 41% de la tierra, el 12% de UPA's manejadas por el Estado y por la Iglesia controla el 59% del total del terreno. A este escenario se suma el control sobre otros recursos productivos como sistemas de riego, fuentes de energía etc. (Brassel, Breih, y Zapatta, 2011: 17).

¹¹ En la práctica una UPA es toda finca, hacienda, quinta, granja, fundo o predio dedicados total o parcialmente a la producción agropecuaria. En general una UPA, puede tener uno o varios terrenos que comparten medios de producción como: mano de obra, maquinaria etc. La gerencia de los terrenos puede ser ejercida por una persona, hogar, empresa, cooperativa o cualquier otra forma de organización.

TABLA 18
SUPERFICIE Y UPAS AGRÍCOLAS

CARACTERÍSTICA	FAMILIAR	ESTADO / IGLESIA	TOTAL
UPA's	739.952	102.930	842.882
%	88%	12%	100%
Superficie (HAS)	5.083.823	7.272.008	12.355.831
%	41%	59%	100%

Fuente: FIAN (2010)
Elaboración: Brian Cho

La mayoría de las UPA's y cerca de la mitad de la superficie controladas por los agricultores familiares corresponde a una agricultura familiar de subsistencia, mientras que los agricultores más orientados al mercado (en transición y consolidados) poseen el 38% de las UPA's y poco más de la mitad de la superficie del total de la agricultura familiar. En este sentido, la agricultura enfocada al mercado busca una mayor extensión de tierra y mayores recursos para desarrollar su potencial empresarial.

TABLA 19
SUPERFICIE POR TIPO DE AGRICULTURA FAMILIAR

CARACTERÍSTICA	AFS	AFT	AFC	TOTAL
UPA's	456.108	274.064	9.780	739.952
%	62%	37%	1%	100%
Superficie (HAS)	2.510.254	1.932.621	640.948	5.083.823
%	49%	38%	13%	100%
HAS promedio	6	7	66	

Fuente: FIAN (2010)
Elaboración: Brian Cho

¿Cuál es la importancia de la agricultura de subsistencia frente a la orientada al mercado en la producción de alimentos? La de subsistencia genera el 20% de alimentos a nivel nacional, mientras que la de transición y la consolidada suman un 21%, en total la agricultura familiar aporta con el 41% de los alimentos del mercado¹².

¹² 60% de la aportación de alimentos generan el 12% de agroempresas no contempladas en el análisis de Wong.

TABLA 20
 PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS POR TIPO DE AGRICULTURA

CARACTERÍSTICA	AFS	AFT	AFC	TOTAL
UPA's (%)	54%	33%	1%	88%
Aporte alimentos (%)	20%	16%	5%	41%

Fuente: FIAN (2010)
 Elaboración: Brian Cho

La agricultura familiar se caracteriza por su baja productividad frente a las agroempresas. Éstas últimas generan un mayor encadenamiento productivo con otros sectores, más fuentes de trabajo y mayores oportunidades para agricultores pequeños. Adicionalmente, la alta tasa mortalidad de las empresas agrícolas en el tiempo está concebida por un menor interés por parte de los jóvenes en este tipo de tareas¹³ (Maletta, 2011). En este sentido, una mayor migración de campesinos a la ciudad supone la incorporación de una gran parte de ellos en otros sectores económicos, los cuales son atractivamente más rentables que laborar en el campo.

Por otro lado, las leyes de tenencia de tierra e inadecuadas políticas de exportación e importación. A pesar que la producción para las exportaciones crece más que el área destinada para consumo interno, la agricultura para la exportación se caracteriza por ser de monocultivo. Entre otros aspectos, la falta de educación del empresario agrícola¹⁴, la falta de líneas de crédito, baja asesoría técnica, inadecuados canales de comercialización y carencia de leyes que fomenten el desarrollo agrícola¹⁵ y garanticen una rentabilidad, impiden el desarrollo del sector (PCR, 2014).

En este contexto, se podría decir que las oportunidades de desarrollo para las empresas agrícolas se minimizan e incluso estarían en riesgo de ser absorbidas por las grandes agroempresas. No obstante, un estudio regional realizado a 35 casos exitosos de empresas asociativas rurales (EMARS) de Bolivia, Chile, Ecuador y Perú; Camacho, Marlin y Zambrano (2005) obtuvieron valiosos aprendizajes y resultados que favorecieron al éxito de estas empresas.

¹³ Cada 50 años, el 2% de estas empresas sobrevive a la siguiente generación.

¹⁴ El 88% de los productores ecuatorianos tiene nivel de educación básico intermedio, y únicamente el 1% de los productores cuenta con preparación agropecuaria.

TABLA 21
FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES AGRÍCOLAS

FACTORES DE ÉXITO PARA EMPRESAS FAMILIARES AGRÍCOLAS		
1	Orientación al mercado	Acceso a fuentes de financiamiento para invertir en 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 asociatividad ejerciendo un liderazgo formalmente constituido que permita espacios de diálogo y resolución de conflictos. En empresas familiares, el factor de éxito es un traspaso generacional adecuadamente planificado.
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	En necesario la existencia de mecanismos de auditoría y control interno que garanticen la transparencia y un gobierno democrático de acuerdo al nivel de complejidad de la información y la estructura del negocio
7	Alianzas estratégicas	Suscribir formalmente la asociatividad en un consorcio empresarial o centrales cooperativas, generar alianzas con diferentes entes del mercado bajo contratos comerciales debidamente realizados, terciarizar actividades para reducir inversiones de plazo fijo etc.
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 en establecer un equilibrio entre 2 necesidades vitales: repartir beneficios a los socios y asegurar la capitalización de la empresa
10	Entorno económico y jurídico favorable	Infraestructura (Sistemas de riego, carreteras), políticas de propiedad de tierra, líneas de crédito, programas de capacitación y asistencia técnica.

Fuente: Camacho P., Marlin C., y Zambrano C (2005).
Elaboración: Brian Cho

Considerando la situación de las empresas agrícolas en el país, el estudio demuestra lo fundamental de contar con una clara orientación al mercado. Como primer paso, es necesario que estas empresas establezcan una estrategia de asociatividad que les permita negociar en común con mayor volumen y poder, reducir costos de transportación, información y comercialización individual, recibir capacitaciones

técnicas, y acercar a este grupo de empresas a instancias del gobierno y a otros entes del mercado.

En el estudio, como pilar de éxito, se identificó la necesidad de contar con una gestión empresarial profesional, es decir, que se encuentren capacitadas en todos los ámbitos de gestión de un negocio: técnico-productivo, administrativo, comercial, legal entre otros. Como toda empresa, es importante resaltar la necesidad de que la organización cuente con un liderazgo que permita construir una asociatividad democrática, con espacios de diálogo y resolución de conflictos. Se destaca la importancia de que prevalezcan mecanismos de autoría y control interno para que la transparencia en la gestión, inspire confianza en los socios y en agentes externos.

En lo que corresponde al negocio, estas empresas por lo general requieren de un financiamiento inicial que les permita financiar sus operaciones productivas, en principio en elementos estratégicos de mediano y largo plazo que les asegure un retorno de inversión sustentable y que se encuentren alineados al mercado objetivo; en otras palabras, una inversión en capital de trabajo, infraestructura, tecnología, financiamiento administrativo, y mercadeo.

En el Ecuador, las empresas invierten el 81% del crédito en producción de cultivos y compra de ganado (SINAGAP, 2015), con lo cual se advierte que no hay un enfoque de inversión al largo plazo. En el estudio regional, coincide que estas empresas carecen de conocimiento de mecanismos de cooperación y contactos con entidades especializadas en este tipo de subsidios, capacidad de formulación de proyectos y capacidad de *lobby* de la gerencia para convencer de la viabilidad de la empresa a las entidades financieras (Camacho et al, 2005: 44:45).

En este sentido, las empresas familiares consolidadas poseen un desarrollado nivel de especialización y acceso a la tecnología, lo que les ha permitido incursionar en un mercado de consumo de mayor dimensión al que manejan las empresas de subsistencia y en transición. Los resultados del estudio de Camacho, Marlin y Zambrano resaltan un sentido de innovación en los procesos de producción y planificación de estas empresas, con el objetivo de que éstas alcancen un nivel de competitividad sostenible en el largo plazo.

En definitiva, se confirma la necesidad de que estas empresas incorporen un modelo de Gobierno Corporativo, con el apoyo de entidades que brinden una formación enfocada a desarrollar sus capacidades de inversión, gestión administrativa y directiva. En el caso de las empresas familiares, el traspaso generacional es fundamental para llevar a cabo un liderazgo idóneo con los retos que implica el sector y la inclusión de la familia en el negocio, en virtud de generar UPA's conscientes de su impacto en su entorno natural y socio económico.

3.1.3. Empresas familiares agrícolas desde un enfoque estructuralista

El sector agrícola representa el 8.8% de la economía total en el periodo de estudio 2006-2013. La importancia de este sector radica en los encadenamientos productivos, generación de empleo y producción de alimentos. El Ecuador es un país eminentemente agrícola, no obstante la estructura empresarial que lo conforma no es lo suficientemente competitiva para abordar las dinámicas de mercado actuales. Si bien existen industrias altamente competitivas y productivas, en los que se destaca las industrias del banano, del café y del camarón, todavía persisten problemas de productividad e innovación en todo el sector para generar productos con valor agregado, al igual que se mantiene una desproporcionada desigualdad en la distribución de tierra.

Según el Ministerio de Agricultura, el sector genera 3.061.472 empleos directos y es responsable del 40% de la producción de alimentos en el país. La creciente participación de empresas agroindustriales y un continuo problema de escasez de tierra productiva indican una amenaza a la soberanía alimentaria del país (EL COMERCIO, 2015), y en el caso de las empresas familiares, el incremento de la migración campesina a la ciudad y el bajo interés de los jóvenes por laborar la tierra, pone en riesgo el subsistema de la propiedad, ya que al no existir el interés de la familia por aprovechar adecuadamente su terreno, existe la posibilidad de que exista una redistribución de dichos terrenos y en definitiva, el patrimonio de la familia propietaria se vea afectado.

Las organizaciones que componen este sector presentan problemas de coyuntura con el perfil empresarial de la MIPYME ecuatoriana. En este aspecto, el nivel de educación de los productores influye directamente en el desempeño organizacional y administrativo, ya que éste carece de una óptica empresarial para manejar sus recursos

y planificar adecuadamente su negocio; lo que incide en el proceso de sucesión del negocio familiar.

Puede decirse entonces, que la estructura de estas empresas carece de una limitada capacidad de gestión empresarial y enfoque al mercado, lo que afecta al subsistema del negocio. Los problemas de competitividad, de productividad, de liderazgo y de interés en la familia impactan negativamente en la continuidad del negocio familiar y por ende en el subsistema de la propiedad. Adicional, el encadenamiento productivo y la vulnerabilidad del sector a las condiciones naturales, indican riesgos de tipo estructural, económico y ambiental, ya que si las estructuras no sobreviven a los cambios, pueden comprometer la soberanía alimentaria y natural del país, al igual que la estabilidad laboral de millones de personas involucradas con el sector.

3.2. Empresas familiares del sector manufacturero

El sector manufacturero en el país presenta obstáculos en términos de innovación, administración y calidad, dado el modelo de administración tradicional que rige mayoritariamente en empresas familiares del sector. A continuación, se realiza un análisis explicativo de la situación actual de las empresas familiares del sector manufacturero.

3.2.1. La situación de la industria manufacturera en el Ecuador

La manufactura es la transformación de materiales en artículos de mayor valor, a través de una o más operaciones o procesos de ensamble. La manufactura agrega valor al material original, cambiando su forma y sus propiedades, al combinarlo con otros materiales que han sido alterados en forma similar. El material original se vuelve más valioso mediante las operaciones de manufactura que se ejecutan sobre él. (Groover, 1997: 6).

En el Ecuador, el sector manufacturero representó el 11.9% PIB nacional del Ecuador en período de estudio 2006-2013. El sector crece a un ratio anual de 3.85%, es decir un 0.09% por encima del crecimiento de la economía total del país. Los sectores que más se destacan son el de alimentos, textiles, productos químicos y mecánicos (BCE, 2013).

TABLA 22
EVOLUCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA
PERÍODO 2006-2013

Evolución del PIB del Ecuador									
Valores reales en miles de millones de dólares									
Industrias	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rate
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5,84	6,08	6,63	6,53	6,87	7,27	7,51	7,90	3,85%
TOTAL PIB	49,91	51,01	54,25	54,56	56,48	60,93	64,11	67,08	3,76%
Participación Manufactura (%)	11,69%	11,91%	12,23%	11,98%	12,16%	11,93%	11,72%	11,77%	0,09%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Brian Cho

La actividad manufacturera en el país se concentra en las provincias de Guayas y Pichincha con un 35% y 34% respectivamente. Una fuerte inversión pública en obras de infraestructura, carreteras, puertos, aeropuertos y una fuerte presencia capital externo hacen de esas dos provincias generadoras del 70% de la industria manufacturera a nivel nacional (Barrera et al, 1999: 144).

En cuanto a la generación de empleo, la mano de obra ocupada en la industria manufacturera es del 10.7% del total de la PEA (BCE, 2013). No obstante, la industria ecuatoriana tiene un fuerte predominio de la actividad artesanal en la producción de calzado y vestido, metalmecánica, muebles, madera y alimentos (Stornaiolo, 1999: 243).

A nivel regional, el sector presenta una tasa de contribución al PIB por debajo a la tasa promedio del 17% registrada en América del Sur y México. En este aspecto, cabe indicar que la situación de la manufactura en el Ecuador presenta varios obstáculos, como la concentración de exportaciones de productos primarios y la dependencia de los precios de las materias primas, la falta de capacitación de los empleados, falta de estímulo para la producción de industria pesada, de bienes de capital y una falta de acceso a tecnología de punta (SENPLADES, 2012: 11).

Según el INEC (2015), en el Ecuador existen alrededor de 64.258 empresas manufactureras, las cuales la mayoría son del segmento de microempresas con un

promedio de participación del 89%, seguido de pequeñas con un 9%, medianas con el 2% y grandes con el 1%.

3.2.2. Empresas familiares del sector manufacturero: La clave es la innovación

Para el estudio de las empresas familiares del sector, se definen dos categorías de empresas, las manufactureras de tipo tradicionales y las competitivas. La primera categoría se enfoca en producir y vender, mediante una cultura organizacional centralizada y autoritaria. Por otro lado, la empresa competitiva busca la maximización de recursos al margen de la calidad, la eficiencia, y el desarrollo del recurso humano bajo un esquema organizativo horizontal y lo más descentralizado posible. (Cohuo, 2013: 4)

TABLA 23
DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS MANUFACTURERAS TRADICIONALES Y COMPETITIVAS

	EMPRESAS MANUFACTURERAS	
	Tradicionales	Competitivas
Calidad	Privilegia la inspección y la corrección de las partes/productos finales. Consideran que una inversión en calidad es un gasto	Enfoque a la prevención, con el fin de generar menores gastos. Consideran que una inversión en calidad, es una reducción de gastos
Enfoque	Producir y vender	Entender al consumidor y desarrollar eficiencias
Resultados	Corto plazo. Suma de laboras individuales	Largo plazo. Trabajo en equipo
Capacitación del personal	Gasto	Inversión
Desarrollo personal	Enfocado a especializar al empleado	Enfocado a la polivalencia y proactividad del empleado
Innovación	Lo restringen	Lo promueven
Selección de supervisores	En función a su rendimiento	En función a su liderazgo y motivación
Proveedores	Varios proveedores para un solo suministro. Promueve competencia para mejorar precios	Un proveedor por suministro. Fomenta confianza y lealtad para programar reducción de costos al largo plazo
Organización	Organización vertical. Las órdenes se dan desde los estratos más altos hacia abajo	Organización horizontal. Descentralizada. Los altos niveles jerárquicos sirven de apoyo y soporte a sus empleados

Fuente: José Angel Cohuo, ITESCAM.

Elaboración: Brian Cho

En la TABLA 23, la categorización de estas empresas establece diferencias de en lo administrativo, organizacional y estratégico. Tras una breve revisión a las

características de las empresas tradicionales, se pueden identificar algunas similitudes con la teoría del modelo de gestión de las empresas familiares en etapa del dueño fundador y el diagnóstico de las MIPYMES ecuatorianas en cuanto a sus procesos de planificación estratégica.

El dueño fundador es un todólogo, conoce y controla todas las actividades de la empresa. Se asume que el manejo operativo y estratégico es manejado por el mismo dueño fundador, por lo que su labor busca alcanzar objetivos al corto plazo, dificultando la tarea de planear y definir objetivos al largo plazo sin descuidar sus actividades del día a día. En empresas familiares ecuatorianas, la informalidad y desconocimiento de funciones y, al mismo tiempo, la ausencia de criterios de contratación, señalarían que la afinidad familiar puede influenciar en la selección de supervisores.

La falta de criterios en la contratación de supervisores, como por ejemplo, contar con un perfil de liderazgo adecuado para el manejo de equipos, valida que la empresa tradicional busque sus resultados enfocados en la suma de labores individuales en lugar de un verdadero trabajo de equipo. Considerando que en la empresa tradicional prevalece una organización vertical en el que la toma de decisiones está centralizada en el dueño fundador, se puede deducir que al igual que las demás decisiones, la contratación de supervisores está a cargo del mismo dueño fundador.

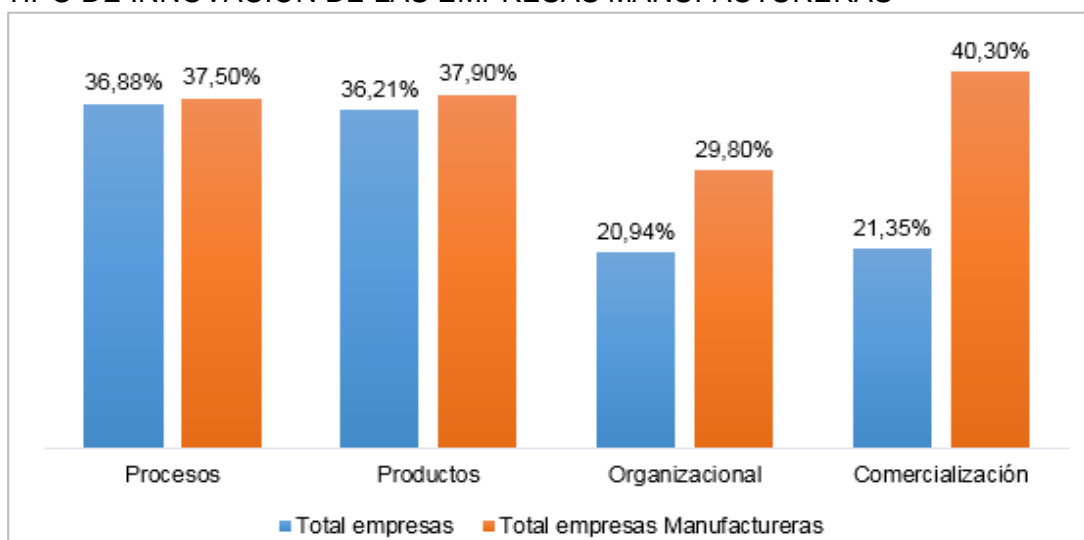
Este proceso en ausencia de criterios objetivos de negocio, puede generar un riesgo en la gestión empresarial en el que falta de objetividad y profesionalismo, pueda ocasionar conflictos de interés que impacten en el rendimiento del negocio, y en determinados casos, en la relación familiar. Finalmente, la falta de profesionalismo puede ocasionar que las decisiones carezcan de innovación como por ejemplo, en la búsqueda de eficiencias mediante una organización orientada en la polivalencia, la proactividad, el trabajo en equipo y el manejo estratégico de recursos, así como también en la generación de valor agregado a través de una esquema de producción tecnificada y concentrada en satisfacer las necesidades del consumidor.

En cuanto a la innovación, el país se encuentra en una etapa de desarrollo propulsado por una importante inversión estatal desde el año 2009. Según el INEC (2013), en el periodo 2009-2011 el país ha invertido cerca de 1.58% del PIB en investigación y desarrollo. Esta inversión le ha permitido al país escalar en el ranking de

innovación, de la posición 93 en 2011 a la posición 63 en el 2012 de acuerdo al Reporte de Competitividad Global desarrollado por el Foro Económico Mundial (WEFORUM, 2013).

En lo que se refiere a las empresas manufactureras, la investigación del INEC confirma que este sector, después del sector servicios, es el segundo más propenso a generar innovaciones debido a la incorporación de procesos de transformación de productos y encadenamientos productivos hacia atrás. El 27,7% de las empresas de este sector invierte en innovación, principalmente en el área de comercialización y desarrollo de productos y procesos.

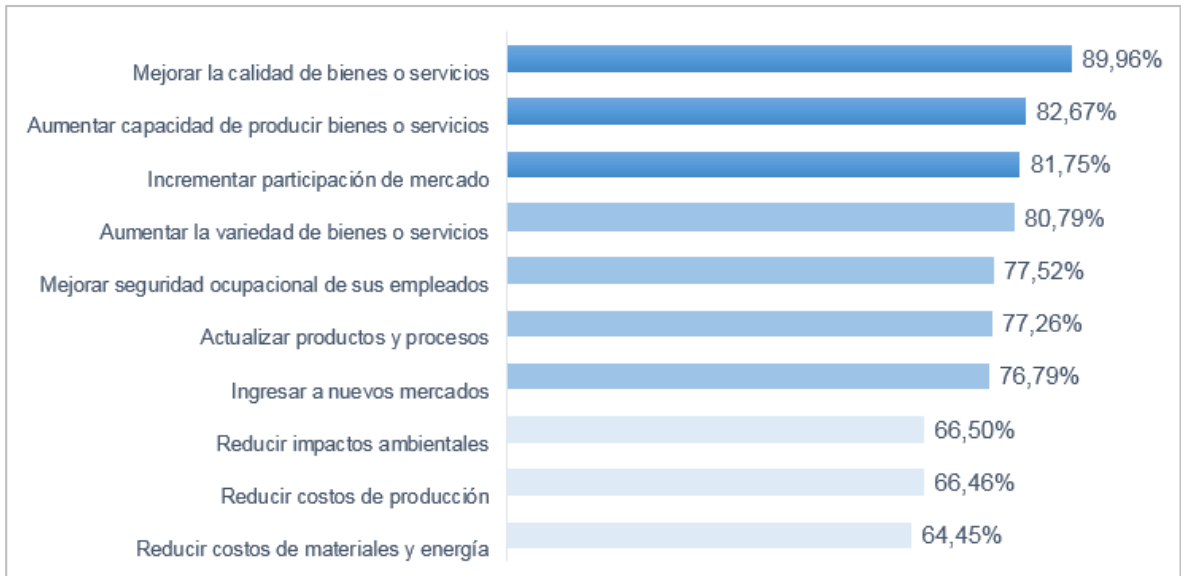
GRÁFICO 20
TIPO DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS



Fuente: INEC
Elaboración: Brian Cho

Del total de empresas que realizaron innovaciones de producto, el 43% encontró que su servicio había mejorado significativamente. En ese sentido, las empresas buscan principalmente mejorar la calidad y la productividad de sus bienes y servicios, en virtud de incrementar participación de mercado.

GRÁFICO 21
OBJETIVOS PARA LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS



Fuente: INEC
 Elaboración: Brian Cho

Con esta información, se puede concluir que el factor innovación es un elemento diferenciador entre las empresas manufactureras tradicionales y competitivas. En base al estudio del INEC (2013), la innovación puede darse en 4 formas:

- Innovación de procesos: Implementación de un proceso de producción, método de distribución o actividad nueva o significativamente mejorada.
- Innovación de producto: Introducción al mercado de un bien o servicio nuevo o mejorado.
- Innovación organizacional: Implementación de prácticas de gestión empresarial que no hayan sido utilizadas anteriormente por la empresa
- Innovación comercial: Implementación de nuevos métodos de comercialización que implique cambios significativos en el diseño de un producto o maneras de llegar al consumidor.

La inversión en innovación define el perfil de la empresa, por lo que se estima que 3 de cada 10 empresas manufactureras en el país son competitivas. Estas empresas buscan mejorar eficiencias para incrementar su productividad manteniendo la calidad y el enfoque a satisfacer las necesidades del consumidor. La optimización de

producción y el enfoque hacia el mercado, como se pudo evidenciar con las empresas agrícolas, genera sinergias que permiten acercar a la empresa al consumidor y en definitiva, a mejorar su posición competitiva en el mercado.

3.2.3. Empresas familiares manufactureras desde un enfoque estructuralista

En base al indicador innovación como elemento diferenciador entre empresas tradicionales y competitivas, se estima que 7 de 10 empresas del sector son de carácter tradicional. Más de la mitad de las empresas manufactureras en el país son de tipo familiar. Considerando una existencia mayoritaria de empresas tradicionales, se puede indicar que estas estructuras, además de mantener mecanismos de producción básicos, en el contexto organizacional, prevalece una jerarquía vertical, en el que las decisiones las toma el dueño fundador. Es razonable que la empresa familiar en sus etapas iniciales, por la limitación de tiempo y recursos, el dueño fundador concentre la mayor parte de actividades y por ende la toma de decisiones sea centralizada y enfocada a conseguir resultados al corto plazo.

Si el emprendimiento del dueño fundador ha logrado consolidarse en el mercado, el negocio se irá desarrollando y conforme pasa el tiempo, la estructura deberá afrontar cambios en el mercado, en los gustos del consumidor, por lo que ésta deberá innovar sus métodos de producción y comercialización. En este caso, con la planificación adecuada, el dinamismo y tiempo de reacción de la organización es vital. Como es natural, la estructura deberá ampliarse y reconfigurarse, y con ello, la toma de decisiones deberán delegarse a otras instancias. Por otro lado, la incorporación de nuevos miembros al negocio familiar, implicará en su momento que el dueño fundador deba compartir y finalmente, ceder el liderazgo a sus hijos.

La sucesión, al igual que en todas las empresas familiares, es el momento crítico de supervivencia generacional. Considerando la amplia participación de la familia en el negocio, este proceso modifica la estructura y la organización a nivel institucional (directores) y gerencial (Gerentes y jefes). La selección de los futuros líderes configura un estilo de liderazgo, que si bien, puede tener características similares con el dueño fundador, la estructura no es la misma, y por lo tanto la dirección y la administración cambiarán en función de sus elementos, del entorno en el que se encuentre la

estructura, y sobre todo, en base a la planificación estratégica que disponga el criterio y la visión de sus principales directivos.

Las empresas del sector de la manufactura en el país conforman la décima parte del PIB nacional y cuentan con el 10.9% de la PEA. Por otro lado, los encadenamientos productivos hacia atrás con el sector agroindustrial y su interacción con el resto de la economía, incrementa su relevancia en la estructura económica del país. La innovación como factor clave de desarrollo, todavía presenta problemas coyunturales con la realidad del país.

TABLA 24
INDICADORES DE EFICIENCIA E INNOVACIÓN EN EL ECUADOR

	RANKING / 144	SCORE (1-7)
PROPULSORES DE EFICIENCIA	81	3,9
Educación de tercer nivel y capacitación	71	4,2
Eficiencia en el mercado de bienes	106	4,0
Eficiencia en el mercado laboral	111	4,0
Desarrollo del mercado financiero	89	3,8
Preparación tecnológica	82	3,5
Tamaño del mercado	59	4,0
FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN	63	3,7
Sofisticación empresarial	69	4,0
Innovación	58	3,4

Fuente: World Economic Forum. *Global Competitiveness Report 2013-2014*.
Elaboración: Brian Cho

Se puede decir entonces, que la innovación organizacional en este tipo de estructuras genera la capacidad de afrontar cambios externos y cambios internos, principalmente a nivel institucional y gerencial. Bajo esta óptica, la planificación estratégica contemplará mecanismos para eficientizar la administración y la organización de la estructura, es decir sofisticar y profesionalizar a la empresa. Conseguir aquello, el siguiente paso es promover un sentido de innovación en el aspecto productivo y comercial, con el fin de mantener la competitividad de la estructura en el mercado y la estabilidad de su entorno.

3.3. Empresas familiares del sector comercial

El sector comercial ecuatoriano se caracteriza por una alta competencia y una gran oferta de productos con poco valor agregado. Las empresas del sector presentan

problemas de informalidad y desconocimiento del negocio. Al no existir un nivel adecuado de profesionalismo en este tipo de estructuras, se desprenden una serie de problemas en el manejo de temas tributarios, de inversión y control de inventarios. Estos problemas incrementan el riesgo económico de la organización y debilitan su posición en un medio altamente competitivo.

3.3.1 La situación del sector comercial en el Ecuador

Concepto

Para definir al sector comercial, tomaremos como referencia la cita de Jean Baptiste Say:

La industria comercial comprende todos los trabajos que tienen por objeto revender lo que se ha comprado, sin haber hecho sufrir a la mercancía una transformación esencial, con el fin de que el consumidor pueda procurarse la cantidad de que tenga necesidad y en el lugar donde sea más cómoda encontrarla... Todos han creído que el comercio consistía esencialmente en el cambio, siendo así que consiste esencialmente en colocar un producto al alcance de los consumidores, de la misma forma que la industria transforma en utilizable las materias primas.

En base a esta citación, podemos decir que el comercio tiene como finalidad hacer coincidir en el tiempo y en el espacio la oferta y la demanda. Los productores (industriales y agrícolas) están encargados de satisfacer las necesidades materiales, pero ellos precisan la ayuda de otro grupo, los comerciantes, para que esos bienes vayan a manos de quienes quieran adquirirlos, sea para su uso personal o para su reventa (citado en Silva y Mata, 1998: 144).

Este sector comprende toda actividad económica dedicada a la compra-venta (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas, hogares u otros negocios.

El sector comercial en el Ecuador

El sector del comercio en el periodo 2006-2013 tuvo una participación del 10.46% en el PIB nacional. Este resultado depende en gran medida de la evolución del consumo, lo que ha permitido que el sector crezca a un ratio 3.28%, -0.47% por debajo del crecimiento total de la economía.

TABLA 25
EVOLUCIÓN DEL SECTOR COMERCIAL EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA
PERÍODO 2006-2013

Evolución del PIB del Ecuador									
Valores reales en miles de millones de dólares									
Industrias	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Rate
Comercio	5,35	5,36	5,93	5,70	5,90	6,24	6,53	6,92	3,28%
TOTAL PIB	49,91	51,01	54,25	54,56	56,48	60,93	64,11	67,08	3,76%
Participación Comercio (%)	10,71%	10,50%	10,94%	10,45%	10,44%	10,24%	10,18%	10,32%	-0,47%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Brian Cho

Del total de empresas registradas en el INEC, cerca de 300.440 son empresas del sector comercial. De este conjunto, las microempresas componen el 89%, las pequeñas y medianas empresas cuentan con una participación de 8.35% y 1.88%, y finalmente las grandes empresas conforman el 0.51%.

De acuerdo al estudio realizado por la USAID en 2004 sobre la situación de la microempresa en el país, se determinó que existen alrededor de 386.400 microempresas dedicadas al comercio en el Ecuador (USAID, 2005: 12). Considerando el periodo de este estudio y el número de empresas registradas por el INEC, se puede decir que la diferencia numérica corresponde a empresas cuya administración y naturaleza es de carácter informal.

Este sector es el mayor generador de empleo en el país, el sector del comercio al por mayor y al por menor cuenta con el 36% de la PEA a nivel nacional. Estas empresas se encuentran localizadas en un 54% en la región costa, un 43% en la sierra y un 2% en el oriente. Entre las principales provincias comerciales se encuentran Guayas (35%), Pichincha (24%), Manabí (8%), El Oro (7%), Azuay (5%) y el resto de provincias componen el 24% restante (BCE, 2013).

3.3.2. Empresas familiares del sector comercial: Rentabilidad, consolidación y planificación al largo plazo

Los objetivos y estrategias para las empresas familiares de este sector se establecerán en función a sus etapas de crecimiento empresarial. La tabla a

continuación, permite identificar las características y necesidades de las empresas según la etapa de desarrollo, considerando las particularidades que puedan derivarse de factores propios de la empresa familiar (tamaño, el grado de complejidad estructural (familia-empresa), el giro del negocio, el perfil del dueño fundador, etc.)

TABLA 26
ETAPAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

ETAPAS		CARACTERÍSTICAS	PRIORIDADES
FASE 1	Desarrollo orientado al producto	Se identifica producto o servicio, y se lo coloca en el mercado desarrollando un sistema productivo y administrativo para distribuir el producto o servicio	Rentabilidad: Encontrar el punto de equilibrio y afianzarse en su nicho de mercado
FASE 2	Desarrollo orientado al proceso	Se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia	Consolidación: Desarrollo de planes y procesos de mercadeo, desarrollo de innovación y, cultura organizativa, enfocado al servicio al cliente. Expansión: Construir las bases y la visión de la empresa, para incorporar a nuevos miembros a la organización y abrir camino a nuevas oportunidades de crecimiento
FASE 3	Desarrollo orientado a la planificación	La empresa madura, se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión e identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa	

Fuente: Peter Leach, *La empresa familiar*
Elaboración: Brian Cho

Con relación al tamaño de las empresas, se puede decir que las características de la Fase 1 son similares a las encontradas en las micro y pequeñas empresas. El principal interés de estas empresas es afianzarse en su nicho de mercado y la rentabilidad de su negocio. Considerando que el giro de negocio de las empresas comerciales es la compra y venta de bienes y servicios, sus esfuerzos se concentran en diseñar un esquema administrativo básico que les permita llevar a cabo la ejecución de su negocio. Si la empresa es manejada por el dueño fundador, la toma de decisiones, la administración y la operatividad de la empresa estará concentrada en él, hasta que la estructura se vuelva tan compleja que sea necesario, delegar determinadas funciones.

El objetivo de las micro y pequeñas empresas (entre 1 a 50 empleados), es crecer y consolidarse mediante una adecuada gestión basada fundamentalmente en un riguroso planeamiento financiero. Conforme la empresa ha desarrollado su fase inicial, lo esencial en estas empresas es alcanzar un margen de ganancia que esté sostenido por políticas de austeridad y control que aseguren la productividad y rentabilidad del

negocio. En este sentido, la administración informal de las empresas familiares en sus etapas iniciales, afecta el manejo financiero del negocio, principalmente al separar la caja de la empresa de la caja de la familia. Al no establecerse las políticas adecuadas desde el inicio, el problema puede recaer en un falta de transparencia en las cuentas totales y problemas de autonomía con gerencia y la dirección (Barugel, 2005: 9)

Una vez que la empresa haya alcanzado la primera etapa de desarrollo, la siguiente etapa corresponde a su consolidación en el mercado. En esta etapa, las empresas medianas (entre 50 a 100 empleados) por lo general amplían su estructura organizacional, y paralelamente adquieren una infraestructura física más amplia para cubrir una mayor cantidad de transacciones, actividades y funciones en el área administrativa, logística y de comercialización. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a migrar a esquemas empresariales más sofisticados que en sus etapas iniciales, en virtud de mejorar la eficiencia y la productividad del negocio.

Particularmente, se presta una mayor atención a la gestión del recurso humano mediante el entrenamiento, motivación e incentivo a la fuerza de ventas, al mismo tiempo que se desarrollan planes y estrategias de mercadeo. Esta concentración de esfuerzos responde a la necesidad de consolidarse en un mercado altamente competitivo en donde el conocimiento del cliente y el desarrollo de productos innovadores cobran importancia y forman parte de la gestión cotidiana de la organización (Vélez et al, 2008: 83).

Las empresas familiares no apuntan únicamente a un objetivo de mercado, sino que también son un modo de transmitir ciertos valores y proporcionar un servicio a la comunidad a la cual están integradas. En este sentido, la empresa familiar es la suma de un imprescindible beneficio económico, más unos valores determinados y una voluntad expresa de servicio a la comunidad, ejercida a través de la empresa y la propia familia (IESE, 2009: 30). Las empresas consolidadas ahora, buscan expandirse y proyectarse al futuro en respuesta a sus planes de crecimiento. En la tercera etapa de desarrollo, los dueños fundadores de estas empresas se enfocan en planificar y desarrollar estrategias. En la planificación se incluirán los temas de negocio habituales con una óptica a futuro, y con ello, la continuidad de la empresa en manos de la familia.

En el Ecuador, prevalece un problema de informalidad en el manejo del negocio, lo cual repercute negativamente en el desempeño del sector. A continuación, la investigación realizada por Wilson Mariño en su libro “100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa” y el análisis de Erik Naranjo en su tesis “Estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña” reflejan datos fundamentales para entender los principales problemas de las empresas familiares ecuatorianas del sector comercial. Para complementar este estudio, se obtuvo información estadística del Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar.

TABLA 27
PRINCIPALES PROBLEMAS A NIVEL MICRO DE LAS MIPYMES EN EL ECUADOR

PROBLEMAS	INDICADORES
Gestión financiera	90% de las microempresas y 30% de las PYMES no tiene registros contables (UASB, 2015)
	54% de las MIPYMES requieren de financiamiento, de las cuales solo el 21% ha recibido el financiamiento solicitado (UASB, 2015).
	63% de los pequeños empresarios no tiene acceso a crédito para financiar sus operaciones (Mariño, 2010: 38)
	41% de los empresarios de MIPYMES no tienen conocimiento tributario (Mariño, 2010: 33).
	81% de los microempresarios pagan los gastos familiares de la caja de la empresa (Mariño, 2010: 41)
Planificación y gestión administrativa	74% de los empresarios de MIPYMES no tienen conocimiento formal de su negocio (Mariño, 2010: 31).
	Únicamente el 2% de las MIPYMES del sector comercial invierten en capacitación y formación (UASB, 2015).
	74% de los pequeños empresarios realizan todas las gestiones de la empresa. (Mariño, 2010: 33)
	66% de los pequeños empresarios no realizan inventarios físicos de sus productos y el 33% no sabe cómo hacerlo (Mariño, 2010: 34)
	91% de las empresas no tienen documentos formales para manejar la relación familia-empresa (Acurio, 2010: 65:66).
	39% de las empresas ecuatorianas cuentan con una planificación estratégica formal, mientras que el 61% lo realiza de manera informal (Troya, 2009: 62-70)
	Solo el 5% de las empresas tienen un plan de sucesión escrito, el 50% es un pacto hablado y el 45% restante no tiene o no contesta (Acurio, 2010: 53)
Competitividad	40% de los negocios que han cerrado a causa de la competencia (Naranjo, 2012: 26).

Elaboración: Brian Cho

Respecto a la situación actual de las empresas familiares del sector en el país, Wilson Araque sostiene que los problemas a nivel micro de estas empresas se encuentran en sus características estructurales. Es decir, problemas de tipo administrativo y conocimiento del negocio por parte de los pequeños empresarios. En ese contexto, indica que no hay el suficiente asesoramiento para atender las necesidades del empresario (gestión financiera, tributaria, administrativa y operacional), al igual que considera necesario promover iniciativas de generación de valor agregado¹⁶ con el fin de generar ventajas competitivas.

En cuanto al financiamiento, la observación de Araque confirma la necesidad de las PYMES por acceder a créditos bancarios para invertir en capital de trabajo. En este aspecto, únicamente el 9% del total de colocaciones del sistema de bancos privados se destinan a crédito a microempresas (UASB, 2015). No obstante, si bien existe una limitación de apoyo por parte de las instituciones financieras, los problemas estructurales a nivel micro restringen su acceso a obtener financiamiento. Las instituciones financieras realizan un proceso de evaluación de riesgo para conceder este tipo de préstamos basados en 4 pilares (Amat, Pujadas y Lloret, 2012: 28)

- Calidad de la administración de la empresa
- Situación del sector y posición competitiva
- Situación financiera reciente (análisis cuantitativo y cualitativo de estados financieros)
- Garantías que pueden necesitarse para paliar debilidades en los otros pilares

Los resultados presentados en la TABLA 27 proporcionan un diagnóstico general de los problemas en la gestión financiera y administrativa de estas empresas. Los problemas estructurales aquí evidenciados, no solo afectan su desempeño, sino que comprometen su futuro al no cumplir con los parámetros cuantitativos y cualitativos de riesgo que les permita acceder a fuentes de financiamiento externas para desarrollar y ampliar su negocio.

¹⁶ El sector comercial presenta menos barreras de entrada que otros sectores económicos, razón por la cual existe la tendencia de que las personas con habilidades y recursos limitados emprendan su microempresas en este sector. El sector concentra el mayor número de empresas, no obstante éstas tienen muy poco nivel de sofisticación, aportando con muy poco a la creación del valor agregado nacional.

En cuanto a la planificación, es preciso retomar los resultados obtenidos de la investigación de Alfonso Troya (2009: 62:70) demuestran que el 39% de las empresas cuenta con planificación estratégica formal, mientras que el 61% restante realizan una planificación informal. La práctica de una planificación formal o informal, le hace menos vulnerable a una empresa a los acontecimientos externos e internos. No obstante, las herramientas de planificación formal incorporan metodologías más complejas que las prácticas informales, lo cual supone que las empresas que planifican formalmente contemplan más variables y están mejor preparadas para entrar a la tercera fase de desarrollo empresarial.

La planificación es vital para tomar decisiones de negocios de manera acertada. En el caso de las empresas familiares, la planificación determina el futuro de la empresa y la familia. Tras la muerte del dueño fundador, los conflictos de interés representan el 60% de las causas de la mortalidad de las empresas de primera generación. Araque menciona la importancia de incorporar protocolos familiares escritos, con el fin de formalizar y manejar adecuadamente el patrimonio familiar con el propósito de establecer las reglas claras para elaborar un plan de sucesión que garantice la continuidad y la armonía del negocio en manos de la familia.

En base a los resultados obtenidos en diversos estudios realizados al sector empresarial ecuatoriano, los siguientes puntos corresponden a los factores de éxito para el sector comercial

TABLA 28
FACTORES DE ÉXITO PARA EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL

FACTORES DE ÉXITO CLAVE EN EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES		
1	Dominio financiero	Control constante y periódico de tres estados financieros básicos (Balance general, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo) con el fin de tomar decisiones en base a indicadores y no únicamente en base a la intuición
2	Dominio del servicio al cliente	Las empresas deben diferenciarse de la competencia mediante la calidad en los productos ofertados, el servicio al cliente y la eficiencia en los procesos logísticos, administrativos y comerciales.
3	Dominio del tiempo	Los niveles gerenciales y directivos deben optimizar su tiempo haciendo más eficiente los procesos del negocio y capacitando al personal.

4	Planificar formalmente	Las empresas deben incorporar métodos de planificación estratégica más complejos, con el fin de integrar más variables al momento de tomar decisiones. Al mismo tiempo, la planificación es parte fundamental para dar una dirección al negocio, y en el caso de las empresas familiar, desarrollar un protocolo familiar y planificar la sucesión.
---	------------------------	---

Elaboración: Brian Cho

3.3.3. Empresas familiares comerciales desde un enfoque estructuralista

El sector comercial está compuesto por la mayor cantidad de empresas dada las facilidades de entrada para empezar un emprendimiento. Además de contribuir con la décima parte del PIB nacional, el sector abarca el 36% de la PEA, por lo que se convierte en un elemento de gran envergadura en el sistema económico del país. Considerando que en capítulos anteriores, se mencionó la orientación al mercado como factor de competitividad para las empresas agrícolas y manufactureras, el sector comercial es, entonces, parte integral de los encadenamientos productivos que generan los sectores anteriormente mencionados.

Desde el 2007, el país ha escalado posiciones en la escala de competitividad global, lo cual demuestra que a nivel macroeconómico, las políticas de inversión estatal en infraestructura e innovación buscan el desarrollo empresarial al margen del cambio de matriz productiva promovida por el gobierno ecuatoriano. No obstante, a nivel micro, las empresas presentan problemas de competitividad que dificultan su interacción en un sector altamente competitivo, lo que en un mediano y largo plazo existe un riesgo latente de que estas estructuras sean absorbidas por las grandes empresas.

Los problemas estructurales de las empresas familiares del sector dificultan una correcta adaptación a su entorno. La competitividad estructural definido por la OCDE como “*el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos¹⁷ y sociales de un sistema nacional*” (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1996), involucra un análisis más profundo a la situación externa del sector empresarial ecuatoriano. No obstante, para la presente investigación, el concepto de competitividad estructural

¹⁷ Nivel meta: Estructuras básicas de organización jurídica, política, económica y social.

Nivel macro: Estabilidad macroeconómica (políticas monetarias, comerciales, cambiarias, presupuestaria, fiscal, de competencia)

Nivel meso: Formación activa de estructuras (políticas de infraestructura física, industrial, educación, tecnológica, ambiental, regional, ambiental, exportaciones e importaciones)

Nivel micro: Factores de competitividad de la empresa para adaptarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato (Capacidad de gestión, eficiencia, calidad, flexibilidad, calificación y motivación del personal, logística, localización, tamaño)

confirma la necesidad de profesionalizar las estructuras empresariales administradas por familias de los sectores agrícolas, manufactura y comercio.

3.4. Factores de supervivencia generacional en empresas familiares

A lo largo de este capítulo se han identificado problemas estructurales en las empresas familiares de los sectores agrícola, manufactura y comercio. El estudio de estos sectores responde a su importancia en su contribución al PIB del país, a la generación de empleo y a los encadenamientos productivos que generan estos sectores.

Para finalizar el capítulo, el análisis a continuación busca determinar las causas de la poca supervivencia generacional en empresas familiares ecuatorianas y a la vez, determinar la importancia y aplicación del Directorio a la situación actual de estas empresas.

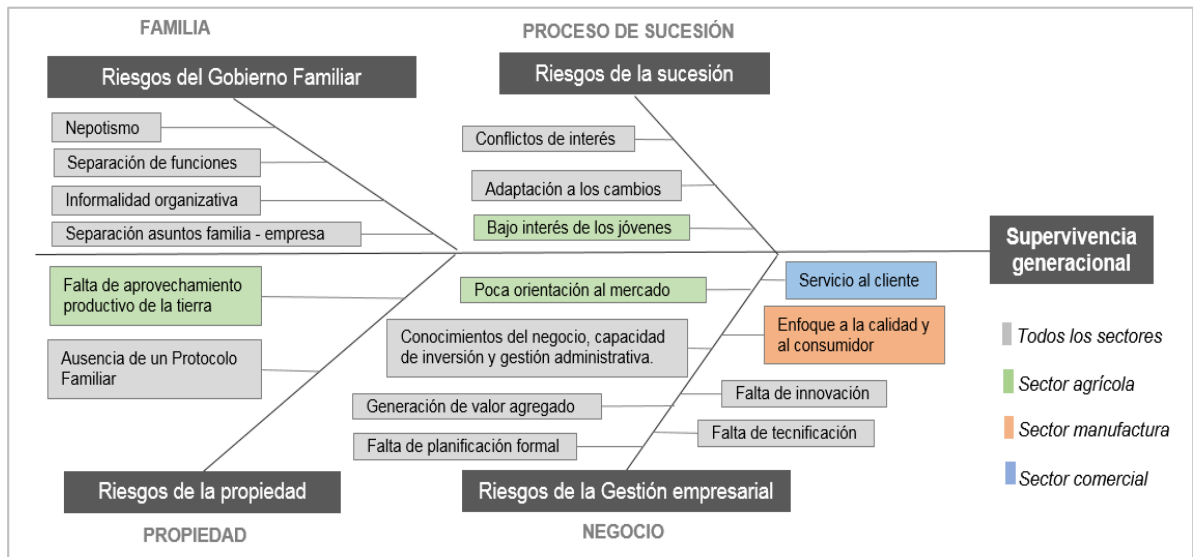
3.4.1. Diagrama de causa y efecto de Ishikawa

De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los sectores de estudio, se presentan las principales causas que comprometen la supervivencia generacional de la empresa familiar ecuatoriana. Bajo la teoría estructuralista de la administración, la interacción entre los subsistemas de la propiedad, la familia y el negocio que componen el sistema de una empresa familiar, determina la capacidad de adaptación de la estructura en un entorno competitivo.

Considerando los problemas estructurales presentes en cada uno de los subsistemas, inevitablemente surgirán conflictos que al ser solucionados adecuadamente, generarán cambios e innovación en la organización. Caso contrario, si éstos son ignorados o no se los atiende de manera apropiada, provocarán que el conflicto se exprese en diversas formas que a la final, se verán representadas como desventajas tanto para la familia como para el negocio.

El diagrama de causa y efecto de Ishikawa presentado en el gráfico a continuación, ilustra las principales causas que ponen en riesgo la supervivencia generacional de las empresas familiares.

GRÁFICO 22
DIAGRAMA DE ISHIKAWA SOBRE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LA POCA SUPERVIVENCIA GENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES



Elaboración: Brian Cho

Como se puede observar, la sostenibilidad en el tiempo está vinculado a una serie de factores que vuelven complejo este proceso. La supervivencia no depende únicamente de un plan de sucesión, implica una evaluación crítica a cada uno de los subsistemas de la estructura, al mismo tiempo que se debe comprender sus diversos tipos de riesgo y sus efectos en el todo.

3.4.2. Causas de la poca supervivencia generacional en empresas familiares ecuatorianas

Empezando por el gobierno de la familia, uno de los problemas de estas empresas es su administración informal, la cual muchas veces responde a la dinámica de la familia empresaria, en la que el dueño fundador es el que toma las decisiones tanto en la empresa como en la familia. Como es natural en estas empresas, en la mayoría de casos existe un involucramiento directo de la esposa y de los hijos en el giro del negocio, quienes por su vínculo con el dueño fundador son acreedores a tener puestos en la alta gerencia. Sin duda existirán empresas que tengan criterios de selección en base a méritos y competencias, no obstante, al no contar con ellos, el nepotismo es una de las causas que puede generar conflictos en el gobierno de la familia y de la empresa.

Conforme la empresa se va desarrollando, las ventas se van incrementando y el negocio se va consolidando, la carga operativa y el dinamismo en la empresa es mayor; a pesar de ello el dueño fundador todavía permanece al mando de todas las actividades operacionales y administrativas. Considerando que la mayor parte de las pequeñas empresas familiares no tienen claramente delimitadas las funciones y responsabilidades de sus miembros, la informalidad y la separación de los asuntos familia-empresa compromete un ambiente de trabajo armónico y organizado, debilitando su capacidad de reacción a los acontecimientos externos y poniendo en riesgo el crecimiento de la empresa.

Ejemplo de ello, es utilizar los recursos de la empresa para atender necesidades de la familia. Tiene sentido en casos de extrema necesidad económica, pero si ello se convierte en un hábito, se pone en juego el flujo de caja de la empresa y por ende, su situación financiera. Por otro lado, la poca orientación al mercado de las empresas agrícolas y manufactureras y la falta de atención a la consistencia de la calidad y al servicio al cliente, es producto de un desconocimiento en el manejo del negocio y la falta de planificación estratégica. Las empresas de este tipo se caracterizan por su preocupación por la calidad de su producto/servicio, no obstante al mencionar el factor calidad, se hace referencia a la optimización de actividades y procesos con el fin de brindar un producto/servicio de excelencia al consumidor final, y de esta manera diferenciarse de la competencia.

La planificación es uno de los elementos claves para el éxito de las empresas pero al momento de ponerlo práctica, el 61% no lo hacen por desconocimiento, por su tamaño, por actitud, o por contar con una planificación basada en la intuición. Tras haber alcanzado la etapa de consolidación, las empresas que buscan seguir creciendo se ven forzadas a realizar una planificación más formal, ya que a lo largo de su desarrollo, el negocio ha involucrado a más actores y existe por lo tanto, una mayor carga de trabajo y la toma de decisiones se descentraliza de a poco del dueño fundador. En esta etapa, si el deseo del dueño fundador es mantener el negocio en manos de la familia, deberá dominar el destino y planificar el futuro de su empresa.

Este suceso es la principal causa de mortalidad de las empresas familiares. La estructura que ha sobrevivido a las etapas empresariales de rentabilidad, consolidación

y se encuentra en la etapa de planificación, debe asegurar su continuidad en el tiempo, considerando el futuro sucesor y las políticas que garanticen la propiedad¹⁸ en manos de la familia. En este punto, la planificación intuitiva no es válida pues la toma de decisiones es a corto plazo, no tiene documentación, y no contempla todos los riesgos recuperados en los 3 subsistemas (Álvarez, 2006: 27).

De esta manera, hace sentido que en esta etapa, la empresa realice una planificación formal que involucre a todos los miembros de la familia empresaria y proponga un análisis completo de la empresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y posteriormente permita plantear objetivos y estrategias al mediano y largo plazo, debidamente documentados. En otras palabras, formalizar y profesionalizar a la empresa.

En respuesta a la necesidad de que la empresa familiar tome estructuras formales y organizadas para lograr su supervivencia en el tiempo, esta investigación propone la participación de un Directorio en aquellas empresas en etapa de planificación. El diagnóstico de las empresas de los principales sectores económicos, aporta con una idea general pero concisa, de las necesidades y problemas que tienen las empresas ecuatorianas en su proceso de desarrollo. La planificación, como herramienta gerencial, es la clave del éxito frente a la presencia de competencia, a las circunstancias impredecibles del entorno exterior y al manejo de conflictos que inevitablemente existirán dentro de la familia y en el negocio.

3.4.3. El Directorio, su importancia y aplicación a la situación actual de las empresas ecuatorianas

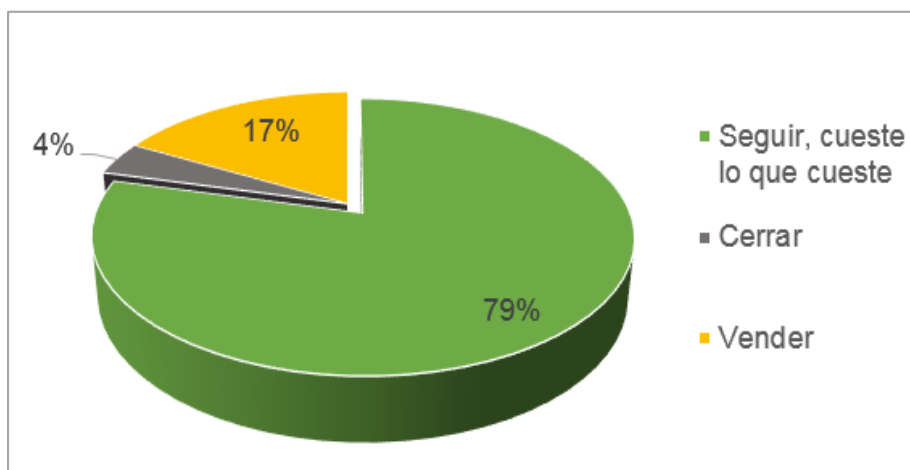
En el Ecuador, no hay una normativa legal obligatoria que exija a las empresas contar con un Directorio en su administración¹⁹. Esta figura es realmente una innovación en costumbre societaria (Ribadeneira, 2007: 37). La importancia del Directorio recae en sus funciones de supervisión, evaluación y planificación estratégica. De acuerdo a los datos presentados, las empresas familiares en el país en su gran mayoría llevan a cabo sus negocios de manera empírica y con una planificación informal.

¹⁸ En el Ecuador, la Ley de Tierras indica que al encontrarse terrenos no productivos, la Autoridad Agraria Nacional puede devaluar un 10% el avalúo comercial de la tierra e incluso puede llegar a la expropiación. Esta propuesta de Ley promueve la productividad de la tierra, no obstante considerando la realidad de las empresas agrícolas, de no tomar las decisiones adecuadas, es una amenaza a la propiedad familiar.

¹⁹ Para las instituciones financieras, compañías de seguros, mutualistas de ahorro y vivienda así como instituciones de servicios financieros, la Superintendencia de Compañías establece la obligatoriedad de establecer un Directorio, en conformidad a lo establecido en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

En este contexto, el crecimiento de las empresas está comprometido hasta cierto punto, pues al haber alcanzado la etapa de rentabilidad y consolidación, la empresa familiar tiene un futuro incierto, en el cual su desarrollo puede estancarse y en el peor de los casos, formar parte de las estadísticas de mortalidad empresarial. Frente a las circunstancias variables de un entorno incierto y altamente competitivo, una de las ventajas de las empresas familiares es su tenacidad y compromiso que une a la familia, y busca tenazmente sacar adelante su emprendimiento. Así lo demuestra, un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar de la ADEN Business School a 661 miembros de empresas familiares en varios países de Latinoamérica, incluyendo al Ecuador (ADEN, 2005).

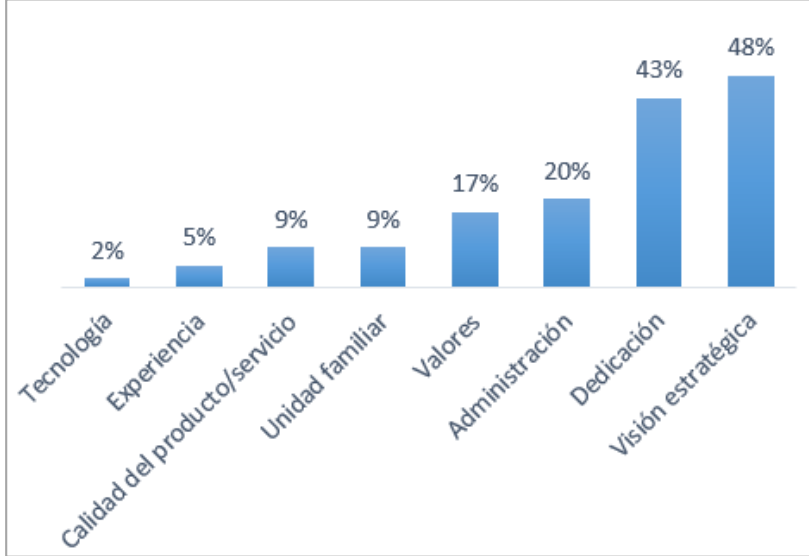
GRÁFICO 23
¿QUÉ HARÍA LA EMPRESA FAMILIAR SI EL NEGOCIO NO ESTUVIERA BIEN?



Fuente: ADEN Business School
Elaboración: Brian Cho

Las empresas familiares son estructuras complejas, ya que además del factor empresarial, están cargadas de un valor emocional, lo que representa una gran ventaja competitiva en su cultura organizacional, valores y compromiso de los miembros de la familia. En este mismo estudio, los empresarios familiares mencionaron cuáles son para ellos los factores éxito de la empresa.

GRÁFICO 24
FACTORES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

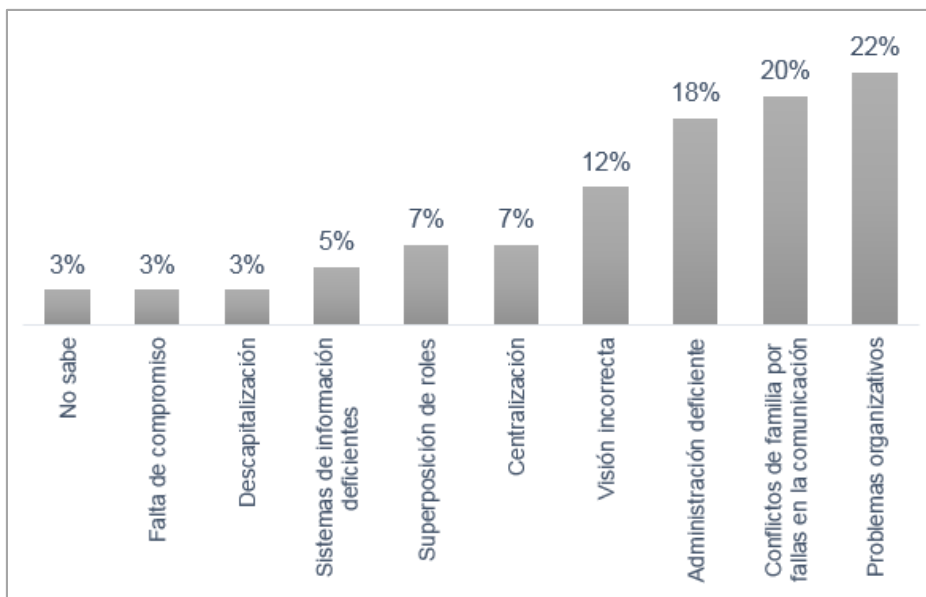


Fuente: ADEN Business School
Elaboración: Brian Cho

Características como la innovación, experiencia, conocimiento del negocio, calidad del producto/servicio, gestión administrativa, han sido aspectos comunes en los factores de éxito en empresas de distintos sectores económicos. No obstante, los empresarios familiares y la teoría presentada, identifican a la visión estratégica como el factor principal de éxito. Se entiende así, que el éxito es la supervivencia de la estructura en el tiempo, por lo cual los empresarios familiares ven en la planificación estratégica el camino hacia el futuro de la empresa en manos de la familia.

A pesar de que estas empresas están conscientes de la importancia de la planificación estratégica, en el Ecuador el 61% no lo pone en práctica, y si lo hacen, lo realizan de una manera informal e intuitiva, lo cual se ha confirmado que es un método poco sofisticado y con un enfoque al corto plazo. La planificación intuitiva presenta no únicamente un limitante en el desarrollo del negocio, ignora elementos propios de los tres subsistemas, los mismos que en un mediano plazo se expresarán en diversas formas que afectarán progresivamente a la estructura y la harán vulnerable a su propia destrucción.

GRÁFICO 25
FACTORES MÁS PERJUDICIALES PARA LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: ADEN, Business School.
 Elaboración: Brian Cho

Al no contar con una planificación y una estructura organizativa adecuada, son elementos que incrementan el riesgo estructural y pone en juego el futuro del negocio familiar. Es evidente entonces, construir las bases de la empresa a través de una organización racional y formalmente constituida, para desarrollar una cultura organizacional comprometida con la empresa y consciente de sus funciones y responsabilidades, al margen de un conjunto de políticas que promuevan una relación armónica entre sus elementos.

El reto es entonces profesionalizar las estructuras de gobierno de las esferas de la empresa y de la familia. Según el estudio de Acurio, más del 90% de las empresas no documentan la relación familia – empresa. No obstante, al surgir conflictos de interés y problemas entre el negocio y la familia, la existencia de procesos para atenderlos genera conflictos de la familia por fallas en la comunicación y problemas organizativos. Jose Gómez Zorrilla, un reconocido consultor de Gobierno Corporativo para Latinoamérica, menciona que no existe una fórmula para profesionalizar a la empresa. En su exposición “Gobierno Corporativo y Empresa Familiar” sugiere dar el primer paso desde el ámbito en que mejor se encuentre la empresa. Si la familia se lleva bien y hay

el entendimiento necesario, y por el contrario, el negocio no está en las mejores condiciones, es importante aprovechar el compromiso de la familia para sacar adelante el negocio y proponer el desarrollo de un protocolo familiar.

En otra situación, si existen problemas irreconciliables en la familia, o por alguna razón se dificulta establecer un consenso entre los miembros de la familia, y por otro lado, el negocio está creciendo sin mayores problemas, es una oportunidad para empezar a profesionalizar la administración de la empresa e institucionalizarla. Cualquiera sea el caso, la manera de preparar a la empresa familiar a los cambios en sus subsistemas, requiere de asesoría externa calificada con el fin de evaluar desde una perspectiva diferente la situación de la empresa, sus políticas, las decisiones y las actuaciones del dueño fundador, y buscar en conjunto soluciones e iniciativas desde otra óptica (Gómez-Zorrilla, 2015).

Es en estos aspectos en el que el Directorio, adquiere la importancia necesaria para ayudar a las empresas familiares en la evaluación de su entorno y en la elaboración de propuestas e iniciativas que mejoren sus procesos administrativos y de dirección. En la actualidad, no existe información estadística o una metodología formal para medir la efectividad del Directorio específicamente en empresas de carácter familiar, pues sus beneficios se pueden reflejar en múltiples formas al largo plazo. No obstante, la teoría presentada sobre el Directorio y los datos presentados sobre estas empresas brindan la información necesaria para determinar el alcance del Directorio en función de su situación actual.

TABLA 29
 APLICACIÓN DEL DIRECTORIO SEGÚN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES

	FAMILIA	PROPIEDAD	NEGOCIO
SUPERVISIÓN	Lineamiento N° 26 *	Lineamiento N° 26 *	Garantizar transparencia y formalidad en la elección, nombramiento y destitución de Directores (<i>Lineamiento N° 19 inciso d y g.</i>)
			Asegurar confiabilidad de la información contable e interna. (Lineamiento N°19, inciso j.)
	Administrar los conflictos de interés entre los accionistas, Alta Gerencia, Directorio, y control de operaciones vinculadas (Lineamiento N°19, inciso p.)		
	Lineamiento N° 26 *	Lineamiento N° 26 *	Supervisar y dar seguimiento a las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas (Lineamiento N°19, inciso m.)

			Designación, remuneración, evaluación de la Alta Gerencia y cese del Ejecutivo Principal (Lineamiento N°19, inciso e y f.)	
EVALUACIÓN	Lineamiento N° 26 *	Lineamiento N° 26 *	Control del desempeño de la gestión ordinaria y evaluación del Directorio (Lineamiento N°19, inciso h.)	
			Identificar principales riesgos y desarrollar políticas de control, procedimientos y alarmas (Lineamiento N°19, inciso i.)	
			Políticas de creación, adquisición, transacción, y operaciones en entidades de propósito especial o con naturaleza análoga (Lineamiento N°19, inciso r.)	
ESTRATEGIA	Lineamiento N° 30 **		Aprobar estrategias, planes de negocio y presupuestos (Lineamiento N°19, inciso a.)	
			Aprobar políticas generales de la empresa y de los accionistas (recompra de autocartera) (Lineamiento N°19, inciso a, b y n)	
			Servir de enlace entre la compañía y los accionistas (Lineamiento N°19, inciso k.)	Aprobar políticas de comunicación y difusión de la información (Lineamiento N°19, inciso l.)
			Definir estructura de organización, financiamiento e inversión (Lineamiento N°19, inciso c.)	
			Proponer operaciones que comprometan los activos estratégicos de la empresa (Lineamiento N°19, inciso o.)	
Previsión de la sucesión (Lineamiento N°19, inciso q.)				
* Lineamiento N° 26. Deberes y derechos del directorio: Actuar con diligencia, lealtad, bajo los principios de no competencia, sin revelar información confidencial y sensible de la organización y sin hacer uso personal de los activos sociales.				
** Lineamiento N° 30. El Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia. Separar el gobierno de la sociedad de la administración diaria.				

Fuente: CAF
Elaboración: Brian Cho

De acuerdo a la TABLA 29, las funciones de supervisión, evaluación y estrategia del Directorio fueron desarrolladas en función de la necesidad de organizar un gobierno corporativo en empresas sin contemplar su naturaleza en mayor detalle. En ese contexto, implementar un gobierno corporativo en una empresa familiar, significa formalizar y definir una estructura organizativa clara y transparente mediante el cual los subsistemas familia, propiedad y negocio interactúen activa y racionalmente al margen de un conjunto de funciones y responsabilidades independientes y una serie de políticas y documentos que regulen las relaciones familia-empresa.

Con las bases de la estructura definidas, la organización puede desarrollar un plan estratégico minuciosamente elaborado con el apoyo del Directorio, en el cual se contemplen diversas aristas del negocio desde la óptica de la familia, los accionistas y la gerencia, en virtud de alinear intereses entre las partes involucradas en el negocio familiar. Las capacidades, conocimientos y habilidades del Directorio permitirán

asesorar a la empresa, de acuerdo al sector económico y a la etapa de desarrollo de la empresa familiar.

El Directorio deberá contemplar el futuro de la empresa mediante un plan de negocio que responda a los intereses del grupo accionario y a sus requerimientos de competitividad y objetivos de crecimiento y sostenibilidad. Sin duda, para la supervivencia de la empresa en manos de la familia, el Directorio deberá prever en sus planes la sucesión y el relevo generacional de sus principales ejecutivos, quienes a fin de cuentas, son los responsables del liderazgo y el destino de la estructura. Sin un proceso de transición ordenado y planificado, la empresa tiene el riesgo de enfrentar problemas organizativos que pueden derivar en problemas administrativos y en conflictos de interés intrafamiliares y empresariales, que a la final, son elementos que comprometen la supervivencia de la empresa en el tiempo.

De esta manera, en este capítulo se ha cumplido el objetivo de determinar las causas de la poca supervivencia generacional de las empresas familiares en función de la importancia del Directorio. Como se mencionó anteriormente, la importancia de este órgano de gobierno recae en sus funciones establecidas en los Principios de Buen Gobierno Corporativo. La implementación de un directorio en este tipo de empresas mitiga los riesgos involucrados en su gestión y con ello, incrementa las posibilidades de supervivencia en el tiempo. Sin embargo, en base al análisis sectorial de estas empresas y a los casos de ENRON y Mutualista Benalcazar, existe un sinnúmero de factores que pueden influir en su éxito y en su fracaso; lo importante es resaltar lo fundamental de contar con una estructura organizativa y una planificación formalmente definida que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos de manera racional y eficiente, a medida que los intereses y los conflictos de la familia y los del negocio son atendidos con los mecanismos de comunicación e información adecuados.

VI. ANÁLISIS

A lo largo de esta investigación, se ha logrado analizar el trabajo del directorio en función del mejoramiento de la administración y el rendimiento empresarial en empresas familiares ecuatorianas de acuerdo al Programa de Buen Gobierno Corporativo.

En la ausencia de estadísticas oficiales que permitan evaluar el rendimiento del Directorio en empresas de carácter familiar; y por ende que arroje datos estadísticos certificando su efectividad real, el aporte de esta investigación está sujeto a un análisis cualitativo de los problemas y la situación actual al sector empresarial del país; y en respuesta a esos problemas, proponer la incorporación de un Directorio en empresas familiares cuya necesidad es la de profesionalizar su negocio e incrementar sus oportunidades de supervivencia en el tiempo.

Se podría pensar que la implementación un Directorio es aplicable exclusivamente para grandes empresas e instituciones financieras. De hecho, al comienzo fue así, con el fin de construir economías saludables, la OCDE desarrolló estos principios buscando establecer y definir mecanismos de control para las grandes corporaciones por su alto impacto en la economía global. En la actualidad, la OCDE ha ampliado el alcance de estos principios al sector PYME y de empresas familiares dada su contribución en la economía de los países.

Las empresas familiares representan aproximadamente el 89% del tejido empresarial del país, y en efecto, aportan significativamente en la generación de empleo y riqueza. No obstante, la alta tasa de mortalidad de estas empresas en el Ecuador y en el mundo, son consecuencia de problemas estructurales en su administración y en los métodos de planificación empresarial. En ese sentido, la principal causa de mortalidad se encuentra al momento de su transición a la siguiente generación.

Los tres subsistemas que componen la estructura de una empresa familiar (familia – propiedad – negocio) presentan características únicas y que con el tiempo, van evolucionando y cambiando a toda la estructura, por lo cual su estudio es un tema complejo. La empresa familiar, como cualquier otra empresa, requiere institucionalizarse y desarrollar mecanismos para formalizar su gestión, con el fin de que la estructura sea

capaz de interactuar con otras estructuras de manera racional y pueda crecer competitiva y sosteniblemente en el tiempo.

Varios estudios demuestran la necesidad de implementar prácticas de Gobierno Corporativo para mitigar los riesgos derivados de la informalidad organizativa, administrativa y los medios de planificación informales que caracterizan a estas empresas. En el país, los empresarios ecuatorianos están conscientes de que la planificación estratégica es una herramienta gerencial, no obstante más de la mitad no la utiliza o acuden a la intuición para proyectar su negocio en el futuro. Si bien, una de las ventajas de las empresas familiares es su visión al largo plazo, la consolidación de una empresa requiere de métodos más sofisticados y de una planificación que contemple las variables de los subsistemas familia, propiedad y negocio.

El estudio realizado por el IDE y la investigación del economista Alfonso Troya, confirman la necesidad de profesionalizar la administración de las empresas familiares en etapa de planificación. En las primeras etapas de desarrollo, las empresas familiares, las prioridades están orientadas en recuperar la inversión del negocio y consolidarse en su mercado objetivo. Una vez que la empresa familiar ha logrado levantar un negocio rentable y ve los frutos de arduos años de trabajo, el dueño fundador debe empezar a alejarse de las funciones operativas del día a día para enfocarse en proyectar el futuro de su negocio y su patrimonio en manos de la familia.

Por supuesto, las múltiples características de las empresas familiares en el contexto de sus tres subsistemas, limita establecer modelos generalizados o categorías únicas para estandarizar esquemas o modelos de gestión empresarial definidos. El aprendizaje aquí es entender la importancia de formalizar y planificar el negocio familiar como claves del éxito. Para estas empresas, el éxito es alcanzar un nivel de competitividad que le permita desarrollarse sólida y sosteniblemente en su propio mercado y a la vez, pueda sobrevivir a los cambios generacionales.

Durante el desarrollo de esta investigación, se establecieron contactos con varios asesores e investigadores entendidos en el tema. De igual forma, se realizaron investigaciones de campo para entender la dinámica y las perspectivas de las empresas familiares respecto a la proyección futura de su negocio. En un contexto general, sus

observaciones y comentarios coinciden con la teoría presentada, confirmando que las principales causas de la poca supervivencia generacional de las empresas se deben a la falta de competitividad, problemas en la sucesión y conflictos de interés.

La competitividad, entendiéndose desde un enfoque estructuralista como la capacidad de las estructuras para interactuar activamente con agentes de su entorno externo para alcanzar determinados objetivos organizacionales, desprende una serie de variables e indicadores de desempeño que permiten establecer si una empresa es o no es competitiva. Para esta investigación, el propósito de analizar los factores de competitividad de las empresas familiares por sector económico, fue determinar si existen valores o elementos que sean aplicables exclusivamente para determinadas industrias. El resultado fue una clara necesidad por desarrollar un sentido de innovación, enfoque de mercado y un manejo profesional del negocio.

Por otro lado, se confirmó que existen otras variables para la competitividad de las empresas según el sector en el que se encuentren. Por ejemplo, en el sector agrícola es importante destacar el factor de la asociatividad en empresas agrícolas de subsistencia y en transición, frente a la alta concentración de tierra y producción por parte de las grandes empresas agroindustriales.

A partir de este ejemplo cabe la pregunta, ¿Es válido analizar las prácticas de las grandes empresas con el fin de utilizarlas y aplicarlas en las de menor tamaño? La respuesta es sí y no. Si, deben replicarse aquellos principios que promueven una búsqueda constante de innovación, eficiencia y organización. No, en el sentido de que las prácticas son propias de cada estructura, y su aplicación depende de un sinnúmero de variables, como las características de tamaño, participación de mercado, tipo de consumidores, entre otros.

En cualquier caso, el aprendizaje de las prácticas de grandes empresas es aplicable al momento que se la interpreta con la realidad de la pequeña empresa. Un ejemplo de ello, son los aprendizajes que dejaron ENRON y Mutualista Benalcazar. Considerando que no son empresas familiares y su giro de negocio no es objeto de estudio en esta investigación, los motivos de bancarrota y el cierre de la institución, demuestran una irresponsabilidad corporativa y la falta de control y seguimiento de sus

principales ejecutivos. De pronto, para una pequeña empresa familiar no es relevante conocer los métodos de control que tenían estas instituciones, pero sí lo es el impacto que tuvieron sus acciones en el largo plazo. De igual forma, los resultados de la investigación de Andersen y Reeb y Amit y Villalonga, son aplicables en pequeñas empresas cuando la familia toma la administración del negocio sin el apoyo de externos que faciliten la toma de decisiones en base a las necesidades reales del negocio.

Temas como la competitividad, la profesionalización del negocio, separar las esferas familia – empresa, y la planificación son cuestionamientos constantes en el empresario ecuatoriano. En ese sentido, los principios de Buen Gobierno Corporativo y el Directorio, son una propuesta innovadora para el sector MIPYME ecuatoriano. La innovación en un amplio sentido, significa crear y hacer las cosas de manera diferente a como se las hacía anteriormente. Por lo general, la innovación se lo asocia al desarrollo de nuevos productos o nuevos servicios. No obstante, la implementación de buenas prácticas de gobernanza en la empresa familiar, es un verdadero desafío en la manera en cómo estos empresarios han administrado su negocio a lo largo de todos sus años de trabajo.

En el Ecuador, los principios de Buen Gobierno Corporativo son impulsados por la CAF y la BVQ desde el año 2004. Estos principios no son vinculantes, ya que más bien son un conjunto de prácticas que buscan mejorar los sistemas de gobierno y control en instituciones y empresas. Al ser un tema nuevo, sin el conocimiento adecuado de estos principios, las empresas con estilos de gestión tradicionales ven su importancia al momento en que los conflictos familiares y los problemas de competitividad aparecen, y es aún más crítico al momento de la sucesión.

El Directorio como el eje central de estos principios proporciona un direccionamiento estratégico y un sistema de gobierno ético y responsable. En las empresas familiares, el Directorio funciona como un asesor de negocio en la manera que éstos buscan generar valor y están comprometidos con los valores y principios del fundador de la empresa. Incorporar a personas externas de la familia en la toma de decisiones del negocio es, sin duda, una preocupación de la mayoría de empresas familiares.

En otras palabras, ¿por qué se debería confiar el futuro de una empresa en manos de un Directorio? En primer lugar, la visión al largo plazo, la preocupación por la calidad y el compromiso con el negocio, no son suficientes para enfrentar los desafíos que implica una transición generacional. Con el paso tiempo, a medida que la empresa va creciendo, más actividades y más actores se van incorporando en el negocio. En este contexto, el riesgo estructural se dilata conforme hay un mayor riesgo en las esferas del negocio, la propiedad y la familia. Por consecuencia, si no hay una adecuada gestión de riesgos, los conflictos de interés y los problemas en la organización disminuyen las probabilidades de supervivencia de la empresa familiar.

Para los estructuralistas, los conflictos deseables e indeseables, promueven un sentido de innovación que le permite a la estructura adaptarse, reconfigurarse y mejorar su capacidad de respuesta a las adversidades a medida que encuentra soluciones a los conflictos. El diagrama de causa y efecto de Ishikawa ilustra las causas que limitan la capacidad de respuesta a los cambios dentro y fuera de la empresa familiar. La empresa familiar, en la ausencia de mecanismos formales de planificación, se asume que carece de políticas de control que prevengan o mitiguen el riesgo estructural.

En el supuesto de que los problemas de planificación y gestión de riesgos de una empresa familiar puedan ser abordados por un Directorio ¿Cómo comprobar que su implementación incrementa la probabilidad de supervivencia de la empresa familiar en el tiempo? Lamentablemente, en el país no existe información estadística o una base de datos de empresas familiares con directorios en su estructura organizacional. El coeficiente Q de Tobin es un indicador importante para determinar el valor de mercado de la empresa según el tipo de directores. Sin embargo, no es una metodología oficial ya que existe una serie de variables e indicadores que pueden determinar si una empresa es exitosa o no.

Esta investigación cumple el cuestionamiento planteado analizando las funciones del Directorio, según el Programa de Buen Gobierno Corporativo, su aplicación y su importancia para abordar los problemas de la empresa familiar en su paso al cambio generacional. El diagrama de Ishikawa contempla una serie de causas encontradas en los tres capítulos de esta investigación. Considerando los parámetros

de limitación de este estudio, el análisis se enfocó en los tres sectores económicos más importantes del país.

Durante el período 2006-2013, los sectores manufacturero y comercial crecieron por encima del ratio de crecimiento total de la economía (+3.76%). No así, el sector agrícola creció -1.06% por debajo del total país. En ese sentido, cabe mencionar un mayor impulso de los sectores de la construcción, energético y comunicaciones, que sostuvieron un crecimiento sobre indexado en dicho periodo. A nivel de las empresas, no existen datos suficientes para validar un crecimiento numérico por tipo de empresa, por lo que se acude a la información más reciente obtenida del INEC, para evaluar la proporción numérica por tipo de empresa y su contribución a la economía nacional.

Es evidente la desigualdad que existe entre las pequeñas y grandes empresas. Éstas últimas empresas constituyen numéricamente el 0.5%, pero en ventas generan el 71% de las ventas totales de los sectores de estudio. En este contexto, se realiza un análisis a sus modelos de gestión administrativos y a sus factores de competitividad por sector para interpretar las causas que pueden incrementar los riesgos empresariales y por consecuencia, el riesgo de supervivencia generacional.

Las causas de riesgo que se destaca en la subestructura negocio son los problemas de competitividad, problemas de planificación y problemas en el conocimiento y manejo del negocio y orientación al mercado. Uno de los principales problemas es el desconocimiento en el manejo de las finanzas. Si bien la empresa empieza a crecer, se deben establecer políticas y normas que aseguren un crecimiento sostenible, y al mismo tiempo responsable con sus partes de interés. La planificación involucra un proceso de evaluación holístico de la empresa, en el caso del subsistema negocio, el proceso asegura la capacidad de enfrentar cambios inesperados y mitigar riesgos potenciales de mercado, de precios, de competencia etc.

La perspectiva de negocio del Directorio, promueve una formalización de la estructura desde sus bases. La formulación de políticas controla la gestión del día a día de la empresa y supervisan las actividades de la gerencia en virtud de proteger los intereses de la organización. Por otro lado, de acuerdo al sector económico, el perfil de los directores y las necesidades de la empresa, el Directorio apoya en la elaboración de

un plan estratégico, el cual deberá garantizar que se cumpla a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Por otro lado, independientemente del sector económico de la empresa, existen elementos que ponen en riesgo el subsistema de la familia. El principal de ellos es la falta de formalidad en el gobierno de la familia. Las estadísticas demuestran que la empresa pierde competitividad y disminuye sus probabilidades de supervivencia cuando los conflictos surgen de problemas en la organización o fallas en la comunicación. La forma de abordar adecuadamente los conflictos de interés y la relación familia-empresa es través de un sistema de gobierno familiar, en el que el Consejo de Familia, se encuentre al mismo nivel del Directorio, pero exclusivamente para el ámbito familiar. En este contexto, el Consejo tiene la responsabilidad de formalizar el flujo de comunicación e información de la familia empresaria. Con el apoyo del Directorio, el Consejo puede proporcionar los medios de comunicación adecuados para resolver conflictos y tratar asuntos de estricto carácter familiar.

En cuanto al subsistema propiedad, los accionistas sean o no de la familia, tienen derechos por la inversión que han realizado en el negocio. En definitiva, son aquellas personas que tienen participación accionaria por el patrimonio de la empresa y son los auténticos dueños del negocio. En las empresas familiares pueden existir múltiples formas de accionistas, aquellos que no tienen inferencia con la administración del negocio, aquellos que tienen una posición en la gerencia, aquellos que trabajan en un cargo operativo, aquellos con un grado secundario de afinidad con la familia etc. En las primeras etapas de la empresa, este subsistema no presenta mayores causas de riesgo para la estructura. No obstante, conforme el negocio crece, también lo hace la familia y en ese sentido, la propiedad va aumentando en dimensiones y en actores, como es el caso de las sociedades de hermanos y consorcios de primos.

La necesidad en este punto es elaborar un protocolo familiar con el apoyo de asesores externos o el mismo Directorio. En este documento deberán considerarse aquellos temas de interés de la empresa, como son los asuntos patrimoniales, gobierno de la familia y la empresa, participación de la familia en la empresa, grandes directrices empresariales, normas de convivencia, resolución de conflictos y cumplimiento del protocolo. Contar con un protocolo da mayor estabilidad a las reglas de juego y permite

una mejor organización para el desarrollo de las futuras generaciones. Con este documento, el Directorio tiene las herramientas para apoyar al gobierno de la familia, respetar los derechos de los accionistas, y buscar el beneficio común de la organización, en base a normas y políticas ya definidas con las partes de interés de la estructura.

Finalmente, el riesgo de la sucesión, en sí, es el conjunto de variables y conflictos no atendidos o abordados anteriormente en la subestructuras familia – propiedad – negocio. Si la solución de un conflicto significa innovación, los conflictos ignorados, surgirán en otras formas de conflicto, que al no ser atendidos a tiempo, incrementan el riesgo estructural y comprometen la supervivencia de la estructura. En las empresas familiares, significa que el negocio cierre y en el peor de los casos, que la familia entre también en problemas.

En un contexto macro, el cierre del negocio significa desempleo y una menor contribución al desarrollo y dinamismo económico del país. Gran parte de la economía del país está basada en la explotación de recursos no renovables y en la exportación de productos primarios con bajo valor agregado. Las pocas empresas que dominan los sectores económicos estudiados, absorben a los pequeños negocios familiares, ya que al no tener una posición competitiva ni los mecanismos adecuados para manejar los cambios en su entorno, no son capaces de sobrevivir por mucho tiempo.

Tomando la reflexión de José Gómez Zorrilla, lo fundamental es dar el primer paso al cambio buscando asesoría externa que permita evaluar lo que está pasando en la empresa, y determinar soluciones conjuntas en beneficio de su desempeño y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Los principios de Buen Gobierno Corporativo, son una herramienta para los cambios en la familia, en la propiedad y en la empresa. El Directorio, en conjunto con los líderes de la empresa, son los encargados de buscar mejoras en los procesos ejecutivos y administrativos y de implementar mecanismos para resolver conflictos de interés, en virtud de reducir los riesgos que influyen en la supervivencia de la empresa. La capacidad de promover y fomentar el éxito en las MIPYMES, dada la gran cantidad numérica en los sectores agrícola, manufactura y comercial, fortalece la estructura empresarial, y en consecuencia, mejora la situación socio – económica del país.

VII. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta investigación, se pudo verificar que la hipótesis planteada se cumple por lo que se puede concluir lo siguiente:

- Las empresas familiares ecuatorianas son importantes generadoras de empleo y contribuyen con más del 50% al PIB nacional. No obstante, su potencial de crecimiento está limitado por problemas estructurales en su administración y en su competitividad. Dado los insuficientes mecanismos de planificación formal, la falta de gestión de riesgos en los subsistemas de la familia, la propiedad y el negocio, reducen las probabilidades de supervivencia en el tiempo.
- La alta tasa de mortalidad de estas empresas se da en el momento de transición a una nueva generación, siendo las principales causas los conflictos de interés por problemas en la comunicación, en la organización y en la administración de la empresa. En ese sentido, las empresas familiares se caracterizan por el compromiso de sus miembros por sacar adelante el negocio, utilizando métodos de planificación a corto plazo de carácter informal e intuitivo.
- En respuesta a estos problemas estructurales, el Directorio es una propuesta efectiva para promover la institucionalización y profesionalización de la empresa familiar. El Directorio es la clave para implementar un sistema de gobierno que supervise y evalúe las acciones de la gerencia, al margen de un conjunto de políticas y normas que aseguren el adecuado desempeño de la empresa.
- El Directorio genera valor y garantiza la sostenibilidad de la organización al mediano y largo plazo, realizando una evaluación de sus procesos y sus planes estratégicos. Las observaciones del Directorio, preparan a la organización para realizar cambios en su estructura y alertan a la empresa para tomar riesgos controlados en la ejecución de estrategias y en la previsión de la sucesión de sus principales directivos.
- La correcta conformación de un Directorio influye en el desempeño de la empresa familiar. En este contexto, el coeficiente Q de Tobin indica que el desempeño de una empresa familiar es mayor al haber menos de 2 miembros de la familia en el Directorio. El desempeño es aún mayor cuando el dueño

fundador es el presidente o tiene un puesto de consejero en el directorio. Este dato confirma la importancia de que el dueño fundador tenga el apoyo de asesores externos, ya que al conocer a fondo todos los aspectos del negocio, el pensamiento estratégico de directores externos permite llevar el negocio familiar a otro nivel, contemplando de antemano los principios y valores que la fundaron.

- Una mayor participación de directores independientes mejora el desempeño de la empresa. Estudios señalan que al momento en que los descendientes toman una posición en el directorio, la valoración de la empresa disminuye, según lo indica el coeficiente Q de Tobin. Considerando que aparentemente no hay un conflicto de agencia en este tipo de empresas, ya que los accionistas y los gerentes al tener un vínculo familiar, tienen las mismas expectativas que el patrimonio crezca; en empresas con una mayor diversidad de accionistas, los directorios independientes se caracterizan por respetar los derechos de todo el grupo accionario, mitigando el riesgo de un eventual oportunismo del grupo accionario mayoritario. Y por otro lado, al tomar decisiones, difícilmente están sesgadas por un vínculo familiar o un tipo de interés en particular.
- No en todas las empresas es aplicable la incorporación de un Directorio. Dada sus características de tamaño y prioridades, se sugiere conformar un directorio, una vez que la empresa sea rentable, tenga una posición consolidada en su mercado objetivo y se encuentre en la etapa de planificación. En este momento, el fundador de la empresa debe alejarse del día a día administrativo, para empezar a plantear estrategias que aseguren el crecimiento de su negocio de manera sostenible en el tiempo.
- Conformar un Directorio prematuramente puede quitarle velocidad al ritmo de trabajo de una empresa familiar y volverla burocráticamente menos eficiente. En este punto, es importante resaltar que no existe una disposición legal en el Ecuador que establezca obligatoriamente la implementación de un Directorio o un sistema de gobierno en empresas familiares. Esta decisión dependerá de las necesidades y la actitud del empresario para buscar asesoría externa y sacar adelante su negocio.

- Instrumentos como el protocolo familiar ayudan a organizar y a separar formalmente las esferas familia – empresa. En este documento también se puede plasmar todo lo necesario para que la familia, la propiedad y la empresa tengan las reglas de juego claramente definidas. De igual manera, se puede incluir criterios y procedimientos para resolver controversias, dando lugar a apropiados espacios de comunicación que permitan abordar los temas según su naturaleza. Este documento es la constitución de la organización y al contar con las directrices para su administración y gobierno, puede servir de apoyo para empezar a definir un esquema de gobernanza a nivel empresarial y familiar.
- El Directorio no es solo importante en la administración y planificación del negocio, forma parte de los criterios de evaluación para acceder a mayores fuentes de financiamiento y crédito. En este sentido, la Superintendencia de Bancos establece obligatoriamente la práctica de Principios de Gobierno Corporativo en instituciones del sector financiero, bancario, aseguradoras, y calificadoras de riesgo. En estas instituciones, dispone que en la metodología de calificación de riesgos y parámetros para entregar créditos, se incluya las fortalezas y debilidades de gobierno corporativo en los criterios de evaluación.
- La realidad empresarial y las múltiples características de las empresas familiares en el país indican que el Directorio no es la solución definitiva para resolver los problemas de la pequeña y mediana empresa, pero si ayuda a mitigar los riesgos en la familia, la propiedad y el negocio, aumentando las probabilidades de supervivencia generacional.
- A pesar de la importancia del Directorio en empresas familiares, existen problemas de coyuntura en el ámbito de las PYMES, que deben ser abordados con políticas y programas estatales que promuevan un entorno de fácil acceso a la tecnología, mayores opciones de financiamiento y microcrédito, y programas de capacitación empresarial según las necesidades de cada sector económico.
- Particularmente, el sector agrícola presenta graves problemas a nivel socio económico. En ese sentido, los problemas de migración de jóvenes a la ciudad y el bajo interés por laborar la tierra, disminuyen las probabilidades de crecimiento de las pequeñas UPA. Por otro lado, la reciente Ley Agraria puede entenderse

como una amenaza para las familias cuyos terrenos no están siendo productivos. Sin el conocimiento necesario, existe la posibilidad de que el Gobierno expropie esos terrenos con el fin de volverlos productivos, con lo cual la familia propietaria enfrentaría el riesgo de perder parte de su propiedad.

- En empresas del sector manufacturero, es preciso implementar una cultura de innovación en todo sentido, desde la calidad del producto hasta el servicio al cliente. En el sector comercial, dada la numerosa competencia, se destaca el factor servicio como elemento clave de competitividad y principal diferenciador en el sector. Si bien estos factores pueden ser interpretados y analizados por la misma empresa, es necesario incurrir a un proceso de evaluación y planificación a nivel interno y externo, que permita elaborar una estrategia y una matriz de riesgos para tomar decisiones acertadas.
- Es evidente entonces que el sector PYME requiere de una mayor atención por parte del estado. A pesar de que el Directorio depende de una serie de variables para su correcto desempeño, al final, lo importante es que exista la predisposición de la empresa para recibir apoyo externo y acepte la incorporación de miembros no familiares en sus niveles directivos; y por otro lado, esté consciente de la necesidad de seleccionar directores formalizando un proceso transparente y racional con los intereses del negocio.
- Los cambios son inevitables y conforme la empresa va creciendo, su estructura se vuelve cada vez más compleja con el paso del tiempo. Al igual que cualquier tipo de empresa, la gestión debe institucionalizarse y profesionalizarse, con el fin de construir una estructura lo suficientemente sólida para enfrentar cambios en su ambiente interno y externo.
- No hay una fórmula para el éxito de estas empresas, pero los estudios demuestran que las empresas familiares longevas se caracterizan por renovar constantemente sus estrategias. Aquellas que han perdurado en el tiempo, han implementado modelos de gobierno consolidados permitiendo una comunicación fluida y una relación armoniosa entre la familia; y finalmente, han sido conscientes de que la sucesión es un tema estratégico y han preparado exitosamente a sus futuros líderes.

- En el Ecuador, existen casos de empresas familiares exitosas como Minerva en el sector agroindustrial, Colineal en el sector de la manufactura y Corporación Favorita del sector comercial. Tras realizar una investigación a estas empresas se pudo verificar que existen prácticas empresariales que les han permitido ser competitivas y posicionarse en sus respectivos mercados, especialmente con un sentido de responsabilidad social y corporativa. No obstante por confidencialidad y por su grado de apertura a entregar información sensible, se ha limitado a realizar una observación general de sus principales características organizacionales. En el Anexo 2, se puede encontrar un resumen de las observaciones encontradas al respecto de sus prácticas y visión de Gobierno Corporativo.
- Por otro lado, existen casos exitosos en el que la empresa ha comprendido la importancia de implementar prácticas de Gobierno Corporativo en virtud de cumplir sus objetivos de sostenibilidad y crecimiento empresarial, en plena armonía con la familia. Este caso es FLORALP, una empresa familiar suizo-ecuatoriana con más de 90 años de experiencia en la industria de elaboración de quesos, es un caso ejemplar en la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo, en el cual se confirma la investigación planteada sobre la importancia del Directorio en empresas de carácter familiar. En el Anexo 3, se detalla información del caso FLORALP.

VIII. RECOMENDACIONES

- En el Ecuador, los Principios de Gobierno Corporativo más que una norma, es una filosofía empresarial innovadora que requiere de una mayor difusión y conocimiento por parte del público en general. Las actividades realizadas por la CAF, la Bolsa de Valores de Quito y el IEGC han ayudado a generar conocimiento del tema y la importancia de su implementación. Sin embargo, se recomienda realizar talleres y capacitaciones constantes para construir una demanda de Gobierno Corporativo, especialmente en empresas de carácter familiar.
- En ese sentido, es necesario la creación de un instituto especializado en el desarrollo e investigación de la empresa familiar ecuatoriana. Considerando que existen un sinnúmero de variables que pueden definir a una empresa familiar, es importante profundizar el estudio de su estructura, su dinámica a nivel regional y comportamiento sectorial, con la finalidad de obtener información inteligente que pueda ser utilizada para desarrollar proyectos de capacitación y cooperación técnica en función de sus problemas estructurales.
- La ausencia de datos estadísticos sobre la situación de los directorios en empresas familiares ecuatorianas, limita la capacidad de establecer un análisis cuantitativo en el país. Se recomienda levantar un censo de gobierno corporativo en empresas familiares ecuatorianas, con el propósito de que esta información, permita a las instituciones encargadas, desarrollar proyectos focalizados en regiones y sectores determinados, optimizando los recursos de manera eficiente.
- El coeficiente Q de Tobin es un indicador clave para determinar la importancia de miembros independientes en los directorios familiares. Esta metodología podría ser utilizada para determinar otras variables como el número de directores ideales, el tipo o género de directores en función del valor de mercado de las empresas. En todo caso, esta metodología puede ser objeto de estudio para futuras investigaciones afines.

- Considerando que no existen disposiciones legales para implementar un gobierno corporativo en PYMES, es necesario generar conciencia en el empresario ecuatoriano de su importancia en el desempeño de su negocio. En este caso, se puede realizar un programa de incentivos tributarios, crediticios o subvenciones, para incentivar la práctica de principios de buen gobierno corporativos en sus modelos de gestión.
- Una de las características de las empresas familiares es el conjunto de valores y principios que define a la familia y genera un compromiso natural por sacar adelante el negocio. Es importante, considerar las prácticas realizadas por empresas familiares centenarias quienes han perpetuado el legado del fundador asignando a determinados miembros de la familia de cada generación, responsabilidades de protectores del patrimonio y custodios responsables por mantener viva la tradición del fundador.
- Es importante que las empresas familiares ecuatorianas, ya consolidadas en sus nichos de mercado, implementen un programa de gobierno corporativo con el propósito de asegurar sus prácticas actuales y complementarlas con las prácticas sugeridas por la CAF. Considerando la importancia de contar con un Buen Gobierno Corporativo desde la perspectiva financiera, contar con buenas prácticas de gobierno mejora la reputación de la empresa, destacando sus valores y principios con una actitud abierta al cambio y a la innovación.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

- Álvarez, W. (2006). *Manual de planificación estratégica*. México, D.F: Panorama Editorial.
- Arias, J., Vallejo, S., & Trejos, R. (2005). *Más que alimentos en la mesa: La real contribución de la agricultura a la economía de Ecuador*. Ecuador, Quito: IICA.
- Barrera A., Gallegos F., Rodriguez, L. (1999). *Ecuador: Un modelo para desarmar. Descentralización, disparidades regionales y modelo de desarrollo*. Ecuador, Quito: Abya Yala.
- Bejarano, J. A. (1997). *Economía de la agricultura*. Colombia: IICA Biblioteca Venezuela.
- Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects on Corporate Governance*. Londres, Reino Unido: Burgess Science Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración Tercera Edición*. México, México D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Estados Unidos: New Jersey: Prentice Hall.
- Eatwell, J., Milgate, M., Newman, P. (1993), *Desarrollo económico*. Barcelona, España: Icaria.
- Groover, M. (1997). *Fundamentos de manufactura moderna: Materiales, procesos y sistemas*. México, Naucalpan de Juarez: Prentince-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gallo, M. (2009). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. España, Barcelona: Profit Editorial.
- Guinjoan, M., Tapiès J. (2000). *El empresario familiar y su plan sucesorio: Preguntas y respuestas*. España, Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Herrera, S., Carrión, D. (2012). *Ecuador rural del siglo XXI: Soberanía alimentaria, inversión pública y política agraria*. Ecuador, Quito: Ediciones La Tierra.
- Jensen, M. C., Mekling, W. H. (1998). *Theory of the Firm: Managerial Behavior and Ownership Structure*. Estados Unidos, Boston: Harvard University Press.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar para la continuidad*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Granica.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- Lozano, M. (1999). *Las fusiones de empresas: un enfoque contractual*, España, Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

- Martínez, J (2011). *Empresas familiares: Reto al destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Mariño, W. (2010). *100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa*. Quito, Ecuador: Aguilar.
- Morles, A. (2008). *Mercados de Instrumentos Financieros e Intermediación*. Venezuela, Caracas: Publicaciones UCAB.
- Muñoz, R., Nevado Peña, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. España, Bilbao: Especial Directivos.
- Ribadeneira, F. (2007). *Análisis de los lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la CAF frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana*. Ecuador, Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Saiz, J. (2004). *Unión Europea y América Latina: Claves para un acercamiento*. España, Madrid: Editorial Vision Net.
- Silva, A., Mata de Grossi, M. (2005). *La llamada Revolución Industrial*. Venezuela, Caracas: Publicaciones UCAB.
- Stornaiolo, U. (1999). *Ecuador: Anatomía de un país en transición*. Ecuador, Quito: Abya-Yala.
- Troya, A. (2009). *La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Ecuador, Quito: Corporación Editora Nacional.
- Amat, O., Pujadas, P., Lloret, P. (2012). *Análisis de Operaciones de Crédito*. España, Barcelona: Profit Editorial.
- Villegas, C. (1995). *Tratado de las sociedades: Sociedades civiles, sociedades comerciales, sociedad anónima, joint venture, asociaciones, sociedades mineras, sociedades de profesionales, cooperativas*. Chile, Santiago de Chile : Editorial Jurídica de Chile.

Artículos de revistas

- Corporación Favorita (2012). Historia. *Corporación La Favorita 60 años: Informe 2012* (edición 2012), págs: 6-11.
- Escobar, M. T. (2011). Lecciones de Oro. *Memorias del Programa del Buen Gobierno Corporativo* (Edición 2011), págs. 30-31.
- LÍDERES. (2014). El negocio de las MIPYMES está en pleno crecimiento. *Revista Líderes* (Año 16, N°879), págs. 13-14.

Peña, P. (2006). Introducción: Gobierno Corporativo. *Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo*, pág. 7.

Artículos de revistas obtenidos en la Web

Amit, R. Villalonga B. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*. N° 80, pág 385-417. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X05001157>

Andersen, R. Reeb, D. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 49, No. 2, pág 209-237. Recuperado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4131472?uid=3737912&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21106253730351>

Esser, K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, N° 59, pág 39-52. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/059039052.pdf>

Loaiza, C., (2011). Empresas familiares: La entrega del poder. *Revista PWC Ideas*. (Edición N°2), pág 9-18. Recuperado de: <http://www.pwc.ec/assets/pdf/publicaciones/pwc-ideas-jun2012.pdf>

Maldonado, F., Zabala, V. (2013). Durante el año pasado, tres fueron los sectores más representativos de la economía nacional: Comercio, alimentos y financiero. *Revista EKOS*, (Edición 2013), pág. 58. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/728.pdf>

Mariño, W. (2013). Los problemas de liquidez afectan más a la microempresa. *Revista Líderes*. Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/entrevista/entrevista-empresa-liquidez-fondos-problemas_0_935306462.html

Prado, J. (2007). Todo queda en familia. *Revista Perspectiva* (Edición 2007), pág. 3. Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/128-abril-2007/680-todo-queda-en-familia>.

IESE (2009), Empresa familiar: El valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos* (Edición Q1, 2009), pág. 30. Recuperado de: [http://www.iese.edu/es/files/R112.%20AF_Tapies%2002%20\(ly\)_tcm5-29619.pdf](http://www.iese.edu/es/files/R112.%20AF_Tapies%2002%20(ly)_tcm5-29619.pdf)

Disertaciones y tesis de grado

Acurio, Y. (2010). *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*. (Postgrado, Universidad Politécnica Salesiana, Quito). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/570>

Naranjo, E. (2012). *Estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña*. (Postgrado, UASB, Quito). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/3022>

Ramirez, D. (2013). *La empresa de familia: un análisis desde la Teoría de la Agencia*. (Doctorado, UASB, Quito). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/3270>

Santillán, C. (2013). *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares. Caso aplicado a empresas del sector norte industrial del distrito metropolitano de Quito* (Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5555>

Documentos obtenidos en la web

ADEN (2005). *Investigación sobre la empresa familiar latinoamericana*. Recuperado de [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empres a%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empres a%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)

Amadeo, K. (2012). *Glass Steagall Act*. Recuperado de http://useconomy.about.com/od/glossary/g/Glass_Steagall_Act.htm

Araque, W. (2012, Enero). *Las PYME y su situación actual*. Recuperado de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

Banco Mundial. (2014). *Historia*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/about/history>

Barugel, E. (2005, Junio). *La gobernanza en las empresas de familia. Un código de buenas prácticas para la supervivencia*. Recuperado de <http://lavca.org/wp-content/uploads/pastpresentations/291.pdf>

BCE (2013). *Indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/>

BVQ. (2004). *Análisis de la normativa para la prevención de lavado de activos*. Recuperado de http://www.bolsadequito.info/uploads/promocion-y-capacitacion/publicaciones/analisis-de-la-normativa-para-la-prevencion-de-lavado-de-activos/120209181643-854a461c5ff0496984723b10252e1f57_analisisbvq-caf.pdf

BVQ. (2014). *Antecedentes históricos*. Recuperado de <http://www.bolsadequito.info/inicio/quienes-somos/antecedentes-historicos/>

Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. (2005). *Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales*. Recuperado de http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1185554797019_emars2006_3.pdf

CAF. (2009). *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado*. Recuperado de <http://www.caf.com/media/3071/capital-cerrado.pdf>

CAF. (2011). *Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las Pyme y Empresas Familiares*. Recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/33771/lineamientos_gobierno_corporativo_pymes.pdf

CAF. (2012). *Qué es CAF y misión*. Recuperado de <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=61396&ms=19>

CAF. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf

Cárdenas, R., Sánchez, A., & Ortiz, G. (2007). *México ante el TLC*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/369/>

CEPAL (1993). *La pequeña y mediana empresa. Algunos aspectos*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30275/S9300174_es.pdf?sequence=1

Clarín. (2008, Septiembre 18). *La quiebra de Lehman Brothers abre una crisis bursátil*. Recuperado de <http://edant.clarin.com/diario/2008/09/16/elmundo/i-01761367.htm>

Clikeman, P. M. (2003). *Greatest frauds in the last century*. Recuperado de http://www.newaccountantusa.com/newsFeat/wealthManagement/Clikeman_Greatest_Frauds.pdf

Cohuo, J. (2013). *Empresas manufactureras, tradicionales, de tecnología avanzada y mixta*. Recuperado de <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60230.PDF>

DELOITTE. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>

DELOITTE. (2011). *Gobierno Corporativo y las empresas en el Ecuador*. Recuperado de Deloitte: http://www.deloitte.com/view/es_ec/ec/8bcb7c186a583210VgnVCM200000bb42f00aRCD.htm

DELOITTE. (2011). *Modelo Institucional en la Empresa Familiar*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf>

DELOITTE. (2013). *Riesgos dentro de las empresas familiares*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/riesgos-dentro-empresas-familiares.pdf>

Dennis, A. (2005, Octubre). *Events that shaped a century*. Recuperado de <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Oct/EventsThatShapedACentury.htm>

Domínguez, M. (2012). *Problemas de comunicación en empresas familiares*. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/31/problemas-de-comunicacion-en-las-empresas-familiares-2/>

Eafit, U. (2010). *Ley Sarbanex-Oxley*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b5.pdf>

EKOS. (2012). *Las PYMES, un segmento estratégico para Ecuador*. Recuperado de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1217>

EL COMERCIO (2015). *La ley de tierras tiene 5 ejes fundamentales*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ley-tierras-ejes-debate-ecuador.html>

EL PAÍS. (2008, Septiembre 15). *Lehman Brothers se declara en banca rota*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2008/09/15/actualidad/1221463973_850215.html

FAO. (2012). *El estado de la seguridad alimentaria en el mundo*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/i3027s/i3027s00.html>

FAO. (2013). *Observatorio de la Agricultura Familiar*. Recuperado de: <http://www.rlc.fao.org/es/conozca-fao/prioridades/agricultura-familiar/baf/2013-06/oaf/>

FBK. (2013) *Riesgo estructural en empresas familiares*. Recuperado de <http://www.fbkonline.com/index.php?riesgo-estructural#>

FIAN. (2010). *El derecho a la alimentación en el Ecuador: Balance del Estado alimentario de la población ecuatoriana desde una perspectiva de los derechos humanos*. Recuperado de <http://www.oda-alc.org/documentos/1341412031.pdf>

Figueroa, L., Santibáñez, F. (2014). *Gobiernos Corporativos y Directores Independientes*. Recuperado de http://www.svs.cl/portal/principal/605/articulos-13944_GobCorp_Directores.pdf

Hernández, A., García, V., Sánchez, M.T. (2011). *Crisis económicas a lo largo de la historia*. Recuperado de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/cuadernos_formacion/12_2011/05_11.pdf

IEGC. (2015, Febrero 22). *Antecedentes*. Recuperado de http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=147

IESE. (2007, Noviembre 7). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

- IFC. (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo*. Recuperado de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/665e3a004858342b8e49effc046daa89/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES
- IFC. (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Recuperado de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES
- INEC (2013). *Principales indicadores de actividades de ciencia, tecnología e innovación ACTI en el periodo 2009-2011*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf
- INEC (2015). *Directorio de Empresas*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Lozano, J. J. (2004). *La Revolución Industrial*. Recuperado de <http://www.claseshistoria.com/revolucionindustrial/2formasdecapital.htm>
- MAG. (2009). *La Agroindustria en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>
- Martínez, M. (2009). *La crisis financiera rusa*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2009c/599/La%20crisis%20financiera%20rusa%20de%201998.htm>
- Mascareñas, J (2010). *Introducción al riesgo en la empresa*. <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/20.pdf>
- Maletta, H. (2011). *Tendencias y perspectivas de la agricultura familiar en América Latina*. Recuperado de http://rimisp.org/wp-content/files_mf/13720849211366294106N902011AgriculturafamiliarAmericaLatinaMaletta.pdf
- Mattessich, R. (2013). *Lecciones de ENRON y Arthur Andersen Co*. Recuperado de http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/2007/Tema%202%20Gestion%20de%20beneficios/ENRON-Malaga_LV.pdf
- EL MUNDO (2006). *Claves del caso ENRON*. El Mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/01/30/economia/1138592963.html>
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

- PWC. (2008). *Riesgo legal desde la perspectiva operacional*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-08-2008.pdf>
- PWC. (2010). *Empresas familiares: Facilitando su crecimiento y su continuidad*. Recuperado de Boletín Digital: <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-10-2010.pdf>
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de la empresa familiar*. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/documento/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares.pdf?issuul=ignore>
- SBS. (2008). *Resolución N° JB-2008-1168*. Recuperado de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2008/Junta_Bancaria/resol_JB-2008-1168.pdf
- SBS. (2011). *Resolución N° JB-2011-2073*. Recuperado de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-2073.pdf
- SEC. (2012). *The investor's advocate: How the SEC Protects Investors, maintains market integrity and facilitates capital*. Recuperado de <http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml>
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SINAGAP (2015). *III Censo nacional agropecuario*. Recuperado de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/censo-nacional-agropecuario>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Información estadísticas de compañías por actividad económica*. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubc=Inicio>
- SVS. (2012). *OECD*. Recuperado de http://www.svs.gob.cl/sitio/otra_informacion/doc/oecd/OECD_Acerca_de.pdf
- Tapiès, J. (2012). *De empresa familiar a familia empresaria*. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files_html/5_15167.pdf
- Tapiès, J. (2013). *La Sucesión en Empresas Familiares*. Recuperado de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/category/sucesion/>
- UASB (2015). *Preguntas PYME*. Recuperado de http://www.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=6382&cd_op1=6380&cd_op=4021

USAID. (2005). *Microempresas y microfinanzas en Ecuador*. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Bobadilla, Y., Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME*. Recuperado de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>

Vives, X. (2010). *La crisis financiera y la regulación*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/299/1/518.pdf>

WEFORUM (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Entrevistas realizadas por el investigador

Araque, W. Economista. Docente (2015). *Las PYMES en el Ecuador*.

De Uribe, Sylvia. Vicepresidenta Ejecutiva IEGC (2015). *Los principios de Gobierno Corporativo en empresas familiares y en el Ecuador*.

Garzón, Augusto. Presidente Ejecutivo de Governance. (2015). *El directorio y la organización de Corporación Favorita*.

Gómez-Zorrilla, J. Consultor de Gobierno Corporativo (2015). *Gobierno Corporativo y empresas familiares*.

Loaiza, C. Socio de Consultoría PWC Ecuador (2015). *El directorio y las empresas familiares*.

Maldonado, R. Presidente Ejecutivo de COLINEAL (2014). *El directorio y la organización de COLINEAL*.

Purtschert, N. Gerente General FLORALP (2015). *El Gobierno Corporativo en FLORALP*.

Vásquez, R. Vicepresidente de Productos Minerva (2013). *Minerva y su paso a la siguiente generación*.

ANEXOS

ANEXO 1

CRONOLOGÍA PROGRAMA DE GOBIERNO CORPORATIVO 2006 - 2013	
2006	Presentación en el país el programa "Gobierno Corporativo y la competitividad industrial"
	Distribución de la última versión de los Lineamientos de Código Andino De Gobierno Corporativo
2007	Lanzamiento del programa "Desarrollo, oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo"
2008	Incorporación de 14 empresas encargadas de realizar tareas de diagnóstico, evaluación, asesoramiento e implementación de gobierno corporativo
	12 Universidades ecuatorianas forman parte de la Red Académica de Gobierno Corporativo
2009	33 empresas se enlistan para el proceso de diagnóstico y evaluación, y 22 están en fase de implementación.
	Se desarrolla el evento "Gobierno Corporativo: el éxito en los procesos de implementación" en Quito, Guayaquil y Cuenca
2010	Presentación de Resultados del programa "Desarrollo, oferta y demanda de práctica de Gobierno Corporativo": 51 empresas firmaron convenios para contratar consultorías y 42 empresas para implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
	Se crea el primer Concurso de casos de estudio "Desde la perspectiva del Gobierno Corporativo".
	Se realiza Conferencia internacional de lecciones aprendidas de Gobierno Corporativo
2011	Ecuador se integra a la Red Latinoamericana de Institutos de Buen Gobierno Corporativo
	La BVQ y la Universidad de Chile abren un curso para directores con énfasis en buen Gobierno Corporativo
	Con el Ministerio de Coordinación, Producción, Empleo y Competitividad del Ecuador y el apoyo de la CAF se realiza el programa de "Fortalecimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de las Empresas de Servicios Públicos del Estado"
	Mediante la resolución No.JB-2011-2073, la Superintendencia de Bancos en el libro I sobre las "Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero", incluye el Capítulo IV Principios de Gobierno Corporativo para instituciones del sistema financiero.
2012	Mediante la resolución No.JB-2012-2248, la Superintendencia de Bancos emite los Principios de Buen Gobierno Corporativo para empresas de seguros y reaseguros
	Con el apoyo de PricewaterhouseCoopers, se desarrolla el taller "Evaluación de Programa de Gobierno Corporativo" en Quito y en Guayaquil.
	Creación del Instituto Ecuatoriano de Gobierno Corporativo (IEGC)
2013	El IEGC con la BVQ organizan la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo en Quito
	CAF presenta la nueva edición de los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.

Fuente: IEGC / Infomercados EKOS / Superintendencia de Bancos.

Elaboración: Brian Cho

ANEXO 2

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	FACTORES DE ÉXITO	OBSERVACIONES
MINERVA	Empresa familiar con más de 50 años en el sector agroindustrial del café	Orientación al mercado y al consumidor	La empresa se encuentra planificando un proceso de sucesión, con lo cual han visto la necesidad de implementar Principios de Gobierno Corporativo en su gestión para mejorar el Gobierno de la familia y de la empresa. Por el lado de la empresa, consideran necesario incorporar un directorio con conocimientos en agroquímica, marketing de productos de consumo masivo y finanzas.
		Alta preocupación por la calidad de su producto	
		Incorporación de tecnología en sus proceso de producción	

Fuente: Entrevista realizada a Ricardo Vásquez, Vicepresidente de PRODUCTOS MINERVA. *Minerva y su paso a la siguiente generación.*

Elaboración: Brian Cho

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	FACTORES DE ÉXITO	OBSERVACIONES
COLINEAL	Empresa familiar con más de 60 años en la industria de la manufactura de muebles	Orientación al mercado y al consumidor	Empresa comprometida con la calidad y la innovación de sus productos y servicios, siempre en busca de mejorar y generar valor agregado al consumidor. Su dueño fundador asegura que el éxito de la empresa es su Directorio. El Directorio está compuesto por personas externas a la familia, que forman parte de las respectivas gerencias de la empresa. El Directorio le ha permitido potenciar su capacidad de emprendedor y ampliar su visión de negocio mediante el desarrollo de estrategias de mercado a nivel interno, y ejecutando planes de expansión nacional e internacional al largo plazo. Como recomendación, su fundador sugiere desfamiliarizar a la empresa, limitando la participación de la familia a mantener la propiedad del negocio y dejando en manos de los profesionales, la administración de la empresa con el fin de asegurar un crecimiento sano y sostenible.
		Alta preocupación por la calidad de su producto y servicio.	
		Incorporación de alta tecnología en sus procesos de producción	
		Búsqueda constante por generar valor agregado	
		Estrategias al largo plazo de expansión nacional e internacional	
		Profesionalizar e institucionalizar a la empresa	

Fuente: Entrevista realizada a Roberto Maldonado, Presidente Ejecutivo de COLINEAL. *El directorio y la organización de COLINEAL.*

Elaboración: Brian Cho

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	FACTORES DE ÉXITO	OBSERVACIONES
CORP. FAVORITA	Empresa familiar con más de 50 años en sector comercial, industrial y energético	Orientación al mercado y al consumidor	Empresa líder del sector comercial. La organización cuenta con un sólida visión estratégica y comercial, con un alto desempeño económico y financiero, alto impacto en la calidad de servicio al cliente y amplia oferta comercial, capacidad de innovación, proyección internacional, responsabilidad ambiental y corporativa. Los principios de Gobierno Corporativo y principios familiares forman parte del día a día de la empresa. Los valores de trabajo y prácticas familiares, se reflejan en los procesos de contratación de altos ejecutivos, quienes deben realizar breves pasantías en
		Alta preocupación por la calidad de su producto y servicio.	
		Incorporación de alta tecnología en sus procesos de producción	
		Manejo adecuado de inventarios	
		Búsqueda constante por generar valor agregado	

	Estrategias al largo plazo de expansión nacional e internacional	cargos de percheo, caja, bodega, y actividades operacionales antes de tomar un puesto directivo. La empresa cuenta con un directorio de 9 miembros (5 internos y 4 independientes externos con sus respectivos suplentes)
Profesionalizar e institucionalizar a la empresa	Liderazgo empresarial	

Fuente: Corporación Favorita 60 años. Informe 2012 / Entrevista realizada a Augusto Garzón, Presidente Ejecutivo de Governance.
El directorio y la organización de Corporación Favorita.
 Elaboración: Brian Cho

ANEXO 3

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	FACTORES DE ÉXITO	OBSERVACIONES
FLORALP	Empresa familiar suizo-ecuatoriana con más de 90 años de experiencia en la industria de elaboración de quesos	Orientación al mercado y al consumidor	Empresa familiar de segunda generación. Una vez consolidado el negocio en su mercado objetivo y con una familia más numerosa, empieza la primera fase de planificación estratégica, construyendo una visión de futuro bajo un sistema integrado de operaciones, construcción de armonía, sensibilización frente a la comunidad, el medio ambiente y a la nutrición del consumidor final. 10 años después la empresa entra en una segunda etapa de planificación, en el que se definen mejor la relación - familia empresa. La empresa cuenta con un protocolo familiar en el que establece las directrices para establecer un sistema de gobierno familiar y empresarial. Por el lado empresarial, FLORALP cuenta con un directorio con una mayoría de miembros independientes externos, según los lineamientos de Gobierno Corporativo. La empresa cuenta con calificaciones de riesgo de AA+ certificado por la calificadora Pacific Credit Rating, que confirma indicadores económicos y financieros saludables y un sistema de gobierno corporativo adecuado. Todo el informe de Gobierno Corporativo se lo puede encontrar en la página web de la empresa: http://www.floralp-sa.com/responsabilidad-social-ecuador/responsabilidad-social.html
		Responsabilidad social-corporativa	
		Alta preocupación por la calidad de su producto y servicio.	
		Incorporación de alta tecnología en sus procesos de producción	
		Estrategias al mediano y largo plazo	
		Profesionalizar e institucionalizar a la empresa	
		Valores y principios familiares	
		Implementación de buenas prácticas corporativas	
Contar un directorio con mayoría de externos			

Fuente: Entrevista realizada a Norberto Purtschert, Gerente General de FLORALP. *El Gobierno Corporativo en FLORALP*.
Elaboración: Brian Cho