

TEMA:

¿Cuáles son los beneficios de

El Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares?:

y su reto de implementación vs. la pérdida de control de sus propietarios, la transparencia y los planes de sucesión.

Ing. Com. Patricia Isabel Guamán Verdugo



Maestría en Administración de Empresas MBA IV Versión

Universidad del Azuay

2014

Tema: ¿Cuáles son los beneficios de
El Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares?:
y su reto de implementación vs. la pérdida de control de sus
propietarios, la transparencia y los planes de sucesión.

Autora: Ing. Com. Patricia Isabel Guamán Verdugo



Trabajo de investigación previo a la obtención del título
de Master en Administración de Empresas.

Tutor: Ing. Iván Orellana, MBA

Maestría en Administración de Empresas MBA IV Versión

Universidad del Azuay

2014

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Cuenca, 18 marzo 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Juano y Sebastián Emilio,

Quienes son mi razón de vivir y razón de superación.

A mi mami y papi que son mi máximo apoyo

Jota gracias por tu ayuda.

AGRADECIMIENTOS:

**Quiero agradecer a la Universidad del Azuay y
por medio de ellos a los directivos de Educación Continua,
por darnos la oportunidad de poder concluir el MBA;
al Ing. Iván Orellana por su apoyo en la elaboración de este trabajo.**

**A las Empresa Familiares de Cuenca y
sus propietarios y empresarios que colaboraron con
sus conocimientos y experiencias para plasmarlo en este trabajo.**

ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Guía de Implementación de BGC en EF	66

RESUMEN

Las empresas familiares tienen innumerables retos que asumir, teniendo como principal objetivo su continuidad y permanencia en el tiempo. Actualmente las empresas necesitan ser confiables no solo para sus inversionistas o socios, sino también para el gobierno, instituciones de control financiero, banca, empleados, proveedores y clientes. El estudio de Buen Gobierno Corporativo y su implementación generan que la gestión se vuelva transparente a más de innumerables ventajas que se describirán en esta investigación. La meta es generar conocimiento de este tema, definir su concepto, ventajas, desventajas y presentar una guía de implementación. Para ello se realizaron investigaciones de sus diferentes prácticas, las mismas que fueron estudiadas y analizadas recurriendo a bibliografía y múltiples estudios sobre este tema y que están disponibles en la internet, se entrevistará a empresarios fundadores, dueños o propietarios y ejecutivos de empresas familiares de Cuenca para llegar a conocer sus avances y conocimientos del tema y su alcance frente a los objetivos estratégicos. Con la información obtenida se pudo evidenciar que las prácticas de BGC están ya presentes en empresas familiares a nivel mundial más que en cualquier otra empresa precisamente por la complejidad del manejo de éstas. La estrecha relación familia-empresa-propiedad se la maneja correctamente mediante la implementación de prácticas de BGC como: directorios, Consejo de Familia, planes de sucesión, family office y protocolos familiares, de igual forma se concluye que asuntos como la Transparencia son beneficios intangibles que generan mayor valor a las empresas. Finalmente la formulación de la Guía práctica de implementación de BGC en Empresas Familiares se formula relacionando dos procesos creados anteriormente, y que han dado los resultados esperados.

ABSTRACT

Family businesses have many challenges ahead and their main objective is continuity and permanence in time. Businesses today need to be reliable not only for its investors and partners, but also for the government, financial control institutions, banks, employees, suppliers and customers. The study of Good Corporate Governance and its implementation make possible management transparency, in addition to the many advantages that will be described in this research. The goal is to generate knowledge on this topic, define its concept, advantages, and disadvantages, and present an application guide. For this purpose research on the different practices were performed, studied and analyzed by means of bibliography and many studies on this topic that are available in the internet. Interviews to founder entrepreneurs, owners and executives of family businesses in Cuenca will be applied as to get to know their progress and knowledge of the subject and its scope against strategic objectives. With the information obtained, it became evident that the practices of Good Corporate Governance (GCG) are already present in family businesses worldwide more than any other company precisely because of the complexity of managing them. The closely-family-owned company is properly managed through the implementation of GCG practices such as: Board of Directors meetings, Family Council, succession planning, family office and family protocols. Similarly, it is concluded that issues such as Transparency are intangible benefits that generate greater value to businesses. Finally the presentation of a GCG practical implementation guide for Family Business is formulated relating two processes created earlier, and have yielded the expected results.

KEYWORDS: Family Business, Good Corporate Governance, Succession, Family Office, Family Protocol, Succession Planning, Implementation Guide, Transparency, Family Business Founder, Family Members, Continuity, Permanence.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

PALABRAS CLAVES

Empresa Familiar, Buen Gobierno Corporativo, sucesión, Family Office, Protocolo Familiar, Planes de sucesión, Guía de Implementación, Transparencia, Fundador de la empresa familiar, Miembros de familia, Continuidad, Permanencia.

INTRODUCCION:

La presente investigación se realiza motivada por la vinculación a empresas familiares (EF) durante mi desempeño profesional, es un tema de interés y de profundo estudio tomando en cuenta la incidencia de éstas en la economía del país y del mundo. Es importante que estas empresas, ya sean pequeñas o grandes, mantengan la estructura familiar sin descuidar su crecimiento y permanencia en el tiempo. Con este estudio del Buen Gobierno Corporativo (BGC) en EF y con la presentación de una Guía de Implementación de esta teoría se pretende que mediante su aplicación, las EF lleguen a desarrollar políticas para establecer prácticas como la transparencia y control y se pueda formular e implementar planes de sucesión, protocolos familiares y family office.

Actualmente, las EF tienen grandes desafíos y retos que se los podría englobar en 3 aspectos:

- Cuidar el patrimonio y seguir creciendo sin perder control del negocio, generando transparencia y confianza.
- Separar la familia de la empresa manteniendo una buena relación y lazos familiares.
- Incorporar nuevas generaciones en la organización y planes de sucesión en puestos claves (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza citado por Badiola, 2012).

Estos 3 retos son el resultado de la formulación e implementación del BGC en EF, ya que esta herramienta se define normas y lineamientos para gobernar y dirigir la empresa a través de su Consejo Administrativo, sus comités y Dirección General, esto generará un impacto directo en el fortalecimiento de la organización como consecuencia de los pilares fundamentales del BGC que son: la transparencia de su información, la responsabilidad corporativa y la rendición de cuentas (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza citado por Badiola, 2012).

La práctica de Gobierno Corporativo (GC) nace hace algunas décadas en países como España, Canadá y Estados Unidos. Recientemente, en América Latina, ha crecido como un concepto innovador que cada vez toma mayor fuerza. Así, también existen innumerables investigaciones y estudios sobre el BGC en países como Perú, Colombia y Brasil donde se lo ha implementado con éxito en muchas empresas. A nivel regional en América Latina se han realizado mesas redondas que iniciaron en Sao Paulo en el año 2000 en donde se desarrolló un documento llamado “White paper sobre Gobierno Corporativo Regional”. En este documento se definieron objetivos comunes y prioridades de gobiernos entre otros aspectos, siendo desarrollado como un documento consultivo con guías específicas para que pueda ser utilizado por las diferentes empresas de la región, habiéndose considerado los diferentes grupos de interés. Estas mesas redondas han sido desarrolladas por diferentes organizaciones regionales que tienen implementado el BGC y en base a sus experiencias se han permitido entregar pautas y declaraciones de mejores prácticas de Gobierno corporativo.

En nuestro país, a pesar de no haber participado activamente en estas mesas redondas, existen investigaciones y estudios para que las empresas se interesen en esta práctica y puedan

implementarla. La empresa Deloitte Ecuador ha realizado algunas publicaciones sobre conocimientos y avances en la implementación de este tema, realizando rankings en donde se destacan empresarios con mayor liderazgo y empresas con BGC, es decir las empresas con mejor reputación y mayor transparencia y control de sus organizaciones.

En Cuenca las EF constituyen alrededor del 85% del mercado, por lo que existe la necesidad de documentar una guía específica de cómo implementar el BGC y dar a conocer las pautas para lograr que este tipo de empresas pueda lograr con éxito su implementación.

El objetivo principal de esta investigación es, justamente, dar a conocer el concepto de BGC, sus ventajas, desventajas, principios, incidencia y alcance dentro de los objetivos estratégicos en las EF en la ciudad de Cuenca y en el Ecuador. Además de dar a conocer que el BGC no necesariamente implica perder parte del control de su empresa sino que mediante la transparencia en la operación de la empresa se podrá generar mayor performance para las EF y sus organizaciones, llegando incluso a cotizar mejor en la bolsa y ser apetecidas por grandes empresas que buscan negociar abriéndose paso en el mundo entero.

Para obtener información, se realizarán entrevistas a los principales directivos y al personal de algunas EF de Cuenca, teniendo como objetivo el conocer los avances y logros de BGC en cada una de estas. Esta entrevista será la herramienta de investigación mediante la cual se conseguirá información de los dueños o accionistas de EF y se obtendrán resultados como el grado de conciencia sobre la importancia que puede llegar a tener esta práctica porque permite continuidad y permanencia en el tiempo, facilita la sucesión, mejora la transparencia entre otras ventajas.

Luego se investigará las formas y procedimientos que se deben seguir para la implementación de BGC y se propondrá una guía rápida y de fácil aplicación con la finalidad de conseguir que las EF al implementarla, se beneficien principalmente logrando sostenibilidad y permanencia en el tiempo, ya que innumerables estudios demuestran que muy pocas EF alcanzan mantenerse hasta la segunda generación logrando sobrepasar la primera sucesión, y muy pocas llegan a la tercera generación.

Este estudio, al analizar e investigar avances de BGC dentro de EF, pretende además plantear y demostrar que al utilizar conceptos y prácticas de BGC; como planes de sucesión, protocolos familiares y family office; las EF logran permanecer en el mercado de generación en generación, enfatizando la necesidad de aplicar BGC ya que ayuda a mantener a la familia unida y a prevenir el colapso del patrimonio en las siguientes generaciones. Esto se logra mediante la implementación de un family office y la creación de protocolos familiares bien definidos, en donde se establecen claramente las reglas de familia y se capacita a los futuros herederos en aspectos como: tipos de inversión, responsabilidad social, selección del asesor de inversiones, private equity y venture capital, adicional, temas específicos asociados a asuntos legales y tributarios (como pueden ser los trusts, beneficiarios, derechos de los accionistas, miembros del Directorio, Gobiernos corporativos, entre otros). (Sonnebel Rene, 2012)

Por último con esta investigación se busca generar conocimiento sobre el tema de BGC en EF, no como un tema de moda sino como una investigación que aporte al reto de las EF de permanecer en el tiempo con excelentes resultados de gestión y con gerencias y propietarios comprometidos a establecer el BGC, y su reto de implementación versus la pérdida de control de los propietarios, la transparencia y los planes de sucesión.

MATERIALES Y METODOS

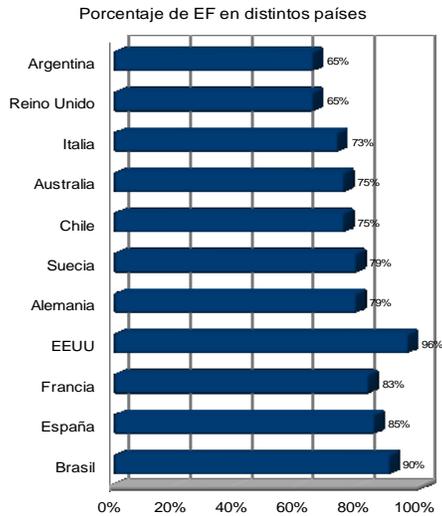
Existen una infinidad de investigaciones y reportes de BGC en EF. En los últimos años en el Ecuador este tema ha tomado fuerza y algunas de las grandes EF han conseguido ya implementarlo, otras están interesadas en adaptarlo o por lo menos empiezan a estudiarlo. Todos estos estudios fueron un pilar fundamental para este documento, existiendo información general con la cual se logró generar detalles importantes que se describirán posteriormente.

En este trabajo se entregarán análisis de estudios anteriores de BGC y adicionalmente resultados de esta investigación con la finalidad de dar mayor credibilidad y fuerza a este tema y en base a estas experiencias reales se pueda llegar a realizar un benchmarking para lograr copiar las mejores prácticas y se sumen más EF bajo este concepto, sean estas grandes, medianas o pequeñas.

Adicionalmente, esta investigación tiene como base los datos de un estudio llamado “Focalizando las empresas familiares” realizado en el año 2012 por 6 profesionales y que fue publicado en la revista de Negocios del IEMM. Este estudio se realizó específicamente a EF de América Latina y entrega datos como porcentajes de EF en distintos países, nombres de grandes EF a nivel mundial, así como algunos resultados especialmente en prácticas de Protocolos Familiares, Directorios y planes de sucesión, Algunos de los resultados fueron:

Gráfico 1 Columna Vertebral de la Economía Mundial – Grandes EF en el Mundo

COLUMAN VERTEBRAL DE ECONOMIA MUNDIAL



Fuente: Focalizando las EF: Tapies, J. : “Empresa Familiar: Un enfoque multidisciplinar”, Universia Business Review no. 32, fourth quarter 2011.

Grandes empresas familiares en el mundo

Marca	Ingresos 2011 (en euros)	Cantidad de empleados	Cantidad de países
BMW	68.800 millones	100,306	150
Wal Mart	421.800 millones	2,200,000	27
Ikea	24.700 millones	131,000	41
LVMH (Louis Vuitton, Dior)	23.600 millones	100,000	50
PPP(Gucci, Yves Saint Laurent)	12.200 millones	38,374	58
Inditex (Zara)	12.500 millones	100,138	77
Fiat (Fiat, Ferrari)	59.600 millones	197,021	110
L'Oreal	20.300 millones	68,900	130

Fuente: Focalizando las empresas familiares, p.41 memorias anuales y web de las empresas.

TABLA 1 – 2 - 3

Tablas Comparativas de Plan de Sucesión, Directorio Activos y Protocolo Familiar en Países Latinoamericanos

Plan de Sucesion	Argentina	Colombia	Costa Rica	Perú	Uruguay	Venezuela	Mexico	Promedio
Si, y lo estamos implementando	9%	9%	8%	13%	11%	4%	16%	10%
Si, pero no lo hemos implementado aun	7%	3%	6%	9%	4%	5%	6%	6%
Lo estamos creando	12%	25%	13%	10%	5%	12%	16%	13%
Nos gustaria crearlo	24%	13%	24%	14%	12%	55%	16%	22%
No, no lo tenemos formalizado	41%	47%	33%	37%	58%	0%	36%	36%
No nos hace falta	3%	3%	3%	10%	7%	4%	4%	5%
No se lo que es un Plan de Sucesion	4%	0%	13%	8%	3%	22%	6%	8%

Directorio Activo	Argentina	Colombia	Costa Rica	Perú	Uruguay	Venezuela	Mexico	Promedio
Muy Activo	20%	3%	23%	31%	41%	23%	20%	23%
Normal	44%	34%	41%	43%	37%	43%	52%	42%
Lenta y burocratica	9%	13%	8%	7%	8%	14%	10%	10%
No Funciona	27%	25%	13%	12%	5%	12%	4%	14%
No tenemos	0%	25%	15%	7%	9%	5%	14%	11%

Protocolo Familiar	Argentina	Colombia	Costa Rica	Perú	Uruguay	Venezuela	Mexico	Promedio
Si tenemos	7%	9%	8%	13%	9%	4%	20%	10%
Si, pero no funciona	6%	16%	4%	4%	3%	11%	8%	7%
Redactando	6%	38%	6%	3%	4%	6%	8%	10%
Lo deseamos	27%	16%	24%	16%	14%	46%	14%	22%
No lo tenemos	44%	19%	31%	39%	58%	0%	32%	32%
No nos hace falta	4%	3%	3%	14%	9%	6%	4%	6%
Que es eso?	6%	0%	24%	10%	3%	27%	14%	12%

Fuente: Focalizando Empresas Familiares, Investigación Latinoamericana, Delucchi, Andrea y Folle, Carlos. P.72-77.

La revista Vistazo publica una vez al año el ranking de empresas en diferentes categorías, siendo uno de estas, Empresas con mejor Gobierno Corporativo, basándose en el análisis de varios aspectos como son: la transparencia de la información, temas de responsabilidad social, y se investigó sobre prácticas de BGC que las EF tengan en su estructura y organización, los resultados del ranking fueron los siguientes:

Gráfico 2 Empresas más responsables y con mejor Gobierno Corporativo

RANKING	NOMBRE	PUNTUACIÓN	RANKING	NOMBRE	PUNTUACIÓN
1	Corporación Favorita	10.000	51	Grupo El Comercio	3.124
2	Pronaca	7.904	52	Ingenio San Carlos	3.110
3	Induglob	6.998	53	Fadesa	3.107
4	Movistar-Telefónica (Otecel)	6.833	54	EP Celec (Corporación Eléctrica del Ecuador)	3.105
5	Holcim	6.220	55	Cooperativa 29 de Octubre	3.104
6	Coca-Cola	6.206	56	Lexmark	3.103
7	Nestlé	5.581	57	Universidad San Francisco de Quito	3.097
8	Claro (Conectel)	5.263	58	Generali Ecuador	3.096
9	Grupo Industrial Graiman	4.879	59	The Tesalia Springs Company	3.092
10	Importadora Tomebamba (Grupo Vázquez)	4.408	60	Ace Seguros	3.091
11	Produbanco	4.331	61	Elecaastro	3.086
12	Banco de Guayaquil	4.282	62	Arca Ecuador	3.084
13	Consorcio Nobis	4.271	63	Citibank	3.081
14	Continental Tira Andina	4.265	64	Coopera	3.080
15	Cartopel	4.157	65	Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito	3.079
16	Corporación Azende	4.017	66	KFC (Int Food Services)	3.078
17	Cervecería Nacional	4.006	67	Toyota	3.076
18	Banco Pichincha	3.943	68	Mabe	3.074
19	Yanbal	3.878	69	Mutualista Pichincha	3.073
20	Kimberly Clark	3.751	70	Cooperativa JEP	3.072
21	Unitover Andina	3.704	71	Lafarge Cementos	3.071
22	General Motors-Omnibus BB	3.636	72	Edimca	3.062
23	EP Etapa	3.633	73	Seguros Equinoccial	3.061
24	Repsol	3.496	74	Plasticaucho	3.059
25	Adelca	3.493	75	Quifatex	3.057
26	Diners Club	3.488	76	Almacenes De Prati	3.052
27	OCP (Oleoducto de Crudos Pesados)	3.420	77	Novartis	3.051
28	Corporación GPF (Fybeca, Sana Sana)	3.402	78	Ecuasánitas	3.050
29	EP Petroecuador	3.332	79	Centrosur	3.046
30	Industrias Lácteas Toni	3.331	80	Empresa Eléctrica Quito	3.041
31	CNT	3.316	81	HP	3.039
32	Lácteos San Antonio	3.309	82	Escuela Superior Politécnica del Litoral	3.030
33	Lan Airlines	3.283	83	Corporación El Rosado (Mi Comisariato)	3.032
34	Plastigama (Mexichem Ecuador)	3.270	84	Metropolitan Touring	3.031
35	Colineal	3.266	85	Grupo Difare (Pharmacy, Cruz Azul)	3.030
36	EMAC (Empresa Municipal de Aseo de Cuenca)	3.249	86	Banco Bolivariano	3.028
37	Confiteca	3.235	87	Junta de Beneficencia de Guayaquil	3.027
38	La Fabril	3.220	88	Universidad de las Américas	3.026
39	Coperativa Jardín Azuayo	3.217	89	Teleamazonas	3.022
40	Banco del Pacífico	3.192	90	Tetra Pak	3.020
41	Corporación Maresa	3.170	91	Panalpina Ecuador	3.019
42	Industrias Ales	3.169	92	Botrosa	3.015
43	Marcimex	3.167	93	Casabaca	3.014
44	Xerox	3.164	94	Itabsa	3.013
45	Aseguradora del Sur	3.161	95	Seguros Colonial	3.012
46	Pfizer	3.158	96	Banco Promerica	3.011
47	Plywood Ecuatoriana	3.157	97	Francelana	3.008
48	Alimentos La Italiana	3.141	98	Avon	3.005
49	EP Petrocomercial	3.130	99	Hidatgo e Hidatgo	3.004
50	Schlumberger Surenco	3.128	100	Sony	3.000

198 | JUNIO 21 • 2013 | VISTAZO

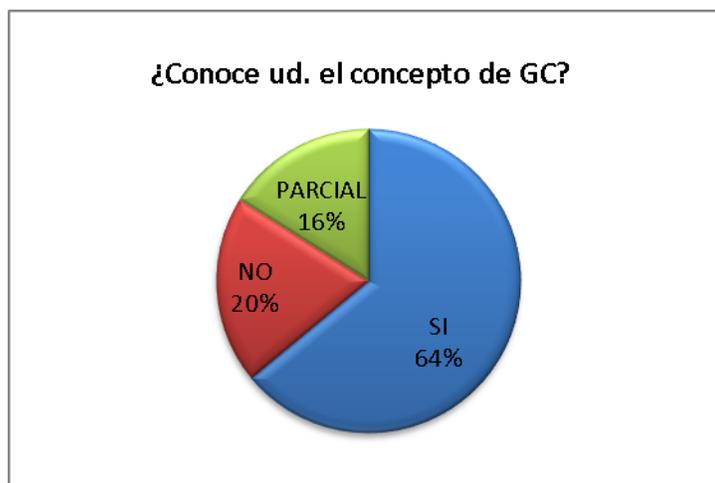
Fuente: Merco, Análisis e Investigación, Advance Consultora.

Fuente: Revista Vistazo Edición Junio 2013

Deloitte Ecuador investigó en más de 50 empresas de todo el país, el nivel de conocimiento y avances en la implementación de sus prácticas de BGC. A continuación los resultados definidos en 5 aspectos:

Conocimiento e Importancia del Gobierno Corporativo:

Gráfico 3 Conocimientos de GC



Fuente: Deloitte Ecuador 2012

Gráfico 4 Importancia de prácticas de BGC



Fuente: Deloitte Ecuador, 2012

El 80% de los encuestados respondieron que tienen conocimiento al menos parcial del concepto de Gobierno Corporativo y un 68% considera que estas prácticas son muy importantes para la adecuada gestión de su empresa, el resto lo considera importante sin haber resultados fuera de estos 2 criterios.

Estado de formalización

El 68% de las empresas encuestadas no cuentan con una implementación formal de prácticas de Gobierno Corporativo, es decir no tiene una estructura establecida ni documentada. Solamente el 32% respondieron que tenían implementadas algunas prácticas y que contaban con una estructura adecuada para su manejo.

Gráfico 5 Prácticas Formales de GC



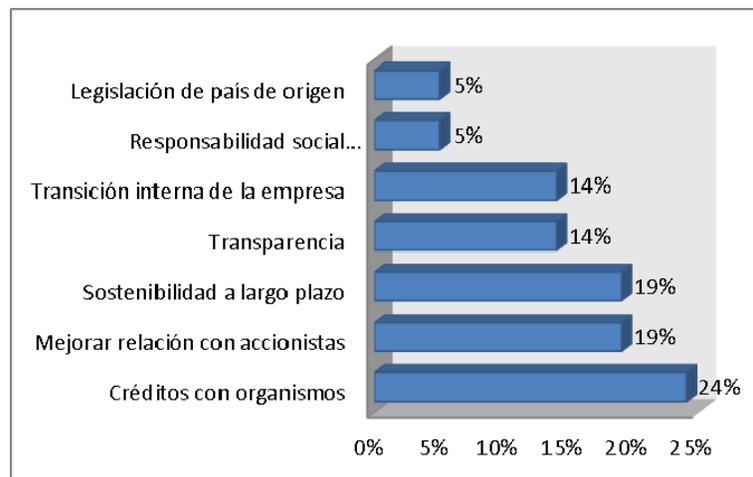
Fuente: Deloitte Ecuador 2012

Razones para la implementación de las Prácticas de Gobierno Corporativo

Las empresas que han implementado adecuadamente las prácticas de BGC, reconocen como principal motivo para su adopción la formalidad como requisito mínimo para poder negociar con empresas multinacionales y poder acceder a mercados financieros en el exterior. Se observó que en un 19% se busca mejorar la relación con los accionistas, y la sostenibilidad de la EF a largo plazo. La transparencia es otra razón considerada para la implementación

Así mismo en el caso de EF se identificó además que estas prácticas son vistas como una solución adecuada para resolver temas de sucesión generacional (transición interna) y como paso inicial para que la EF evolucione a un modelo corporativo de toma de decisión más técnico.

Gráfico 6 Razones para Implementación de GC

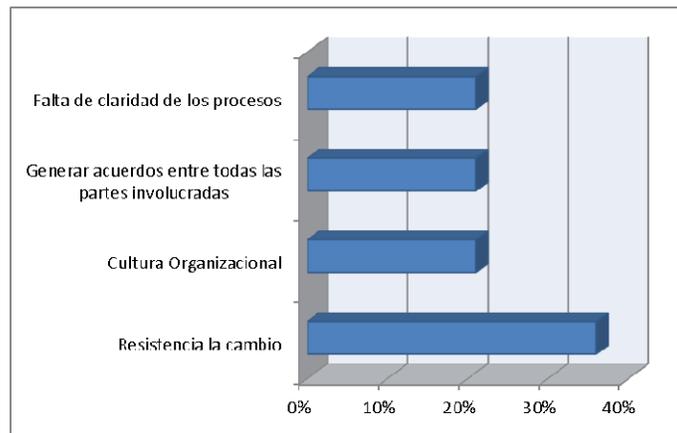


Fuente: Deloitte Ecuador 2012

Retos para la implementación de Práctica de Gobierno Corporativo

El 36% de las empresas que han implementado prácticas de BGC identifican como el principal reto a vencer la resistencia al cambio, principalmente del fundador, dueño o propietario, ya que les resulta difícil pasar de un modelo de decisión vertical y muchas veces unipersonal, a un modelo que involucra a diferentes cargos, personas y áreas de la empresa. En el caso de empresas familiares corporativas, el principal reto es el de lograr la aceptación de estas prácticas de sus accionistas mayoritarios, debido a que con el principio de transparencia hace visible información a la que en muchos casos el accionista minoritario no tenía acceso.

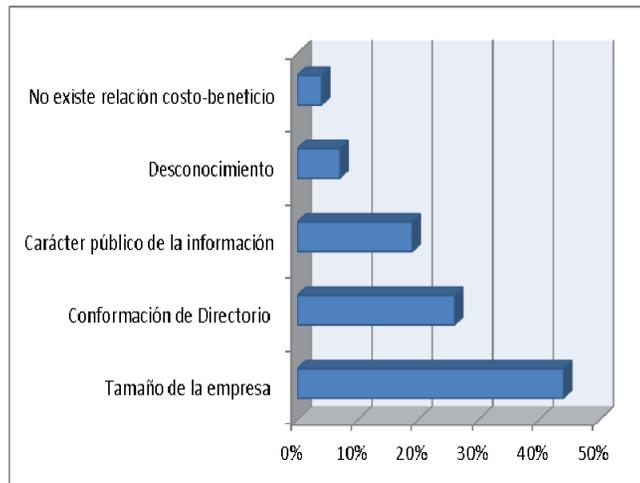
Gráfico 7 Retos para Implementación de GC



Fuente: Deloitte Ecuador 2012

En cuanto a las empresas que han decidido aún no optar por Prácticas de BGC, el 44% se explica por la percepción de tener una operación muy pequeña como para tener la necesidad de adoptar este tipo de prácticas, el 26% por dificultades para conformar un directorio y el 19% por el carácter público que deberá tener su información.

Gráfico 8 Razones para NO Implementación de GC



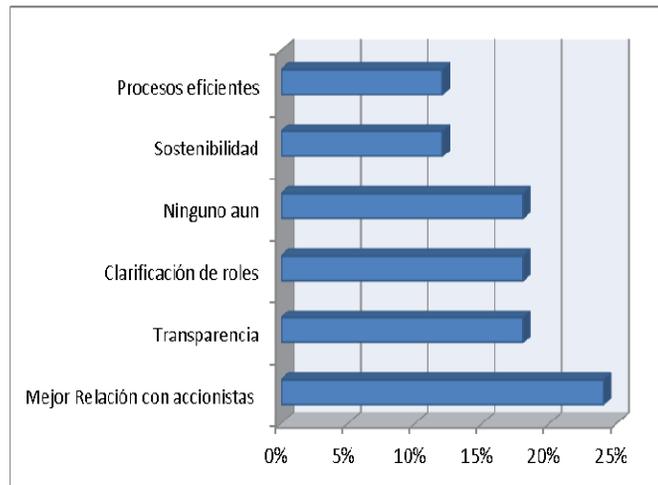
Fuente: Deloitte Ecuador 2012

Beneficios de un Buen Gobierno Corporativo

El principal beneficio de tener prácticas formales de BGC radica en cumplir un requisito importante para acceder a fuentes de financiamiento en el exterior. Así mismo, el 24% de la muestra, ha visto una mejora en la relación con los accionistas y el 36% ha encontrado beneficios principalmente por la información.

En general los encuestados comentan que existen beneficios generales propios de la formalización de los procesos de decisión de la empresa (mayor claridad, control y eficiencia). Se debe entender que las prácticas de Gobierno Corporativo traen beneficios a largo plazo, buscando un modelo sostenible en las empresas. Por ello, el 18% de los encuestados que han implementado recientemente las prácticas aún no han visto beneficios que se les puede retribuir.

Gráfico 9 Razones para Implementación de GC



Fuente: Deloitte Ecuador 2012

El BGC básicamente se forma de 3 grandes fuerzas (las más relacionadas) por lo que, se hace necesario un intercambio de ideas siendo su finalidad tener una relación abierta, constructiva, y permanente entre las tres estructuras que componen el sistema de la empresa familiar: la propiedad (los dueños), el gobierno (el directorio) y quienes gestionan (la gerencia), de forma que la estrategia de la empresa y la de la familia vayan de la mano. (Folle, Carlos 2012).

En base a este concepto de Carlos Folle y para conseguir información y resultados reales se realizó visitas a empresas familiares de la ciudad de Cuenca y se entrevistó a personas estratégicas de las organizaciones, con la finalidad de obtener datos y conocer qué conocimientos tienen sobre EF, planes de sucesión, protocolos familiares, family office y conceptos de BGC, sus ventajas o desventajas. La entrevista se realizó en ciertos casos a los siguientes miembros de la empresa familiar:

1. Propietario, Dueño o Socio mayoritario de la empresa familiar, o
2. Miembro de la familia y miembro del directorio, o
3. Directivo de la empresa familiar que tenga el cargo de mayor jerarquía y que no pertenezca a la familia,

La entrevista se describe a continuación:

ENTREVISTA

1. ¿A qué se dedica su empresa?
2. ¿Cuál es su labor dentro de esta organización?
3. ¿Cómo calificaría a su empresa, pequeña, mediana o grande?
4. ¿Considera que la estructura de su negocio es familiar?
5. ¿Cuáles serían para usted las ventajas de ser una empresa familiar?
6. ¿Cuáles son las desventajas de ser una empresa familiar?
7. ¿Cómo le ve a su empresa en 5 años? (Estructura familiar – dirección)
8. ¿Cómo se ve usted dentro de la empresa en 5 años?
9. ¿Cuál sería el futuro ideal de su empresa y a título personal?
10. ¿Qué o cuáles pasos serían necesarios para cumplir esta visión?
11. ¿Ha pensado o tiene establecido planes de sucesión?

12. ¿Qué tan importante es para usted establecer sucesores?
13. ¿Tiene establecido un Protocolo Familiar?
14. ¿Le ve conveniente Realizaría un Protocolo Familiar?
15. ¿Ha escuchado o conoce sobre Family office?
16. ¿Realizaría un Family office en su empresa?
17. ¿Conoce el tema de Gobiernos corporativos?
18. ¿Se aplica de alguna manera el tema de Gobiernos corporativos en su empresa?
19. ¿Qué ventajas y/o desventajas cree usted que tiene el establecer un buen GC en su empresa?
20. ¿Con el GC puede usted perder el control del manejo de su empresa?
21. ¿Con el BGC se puede dar mayor transparencia a la gestión y seguimiento de su empresa?

La entrevista está formada por 4 partes, la primera (preguntas 1, 2 y 3) se las realiza con el objetivo de llegar a identificar la empresa y el rol del entrevistado dentro de la misma. La segunda parte, a partir de la pregunta 4 a la pregunta 6 busca conocer a la empresa familiar y cómo la cataloga el entrevistado. La tercera parte desde la pregunta 7 a la 10 es para conocer las metas y objetivos que la empresa tiene y busca conseguir en el futuro. Y la última parte, a partir de la pregunta 11 en adelante es para conocer el grado de experiencia, avances y conocimiento en los temas desarrollados en esta investigación.

Las empresas que fueron parte de este estudio son empresas de gran trayectoria en Cuenca, todas ellas relacionadas con producción y comercialización. Las entrevistas fueron grabadas con la finalidad de no perder ningún detalle importante y mediante esta información realizar posteriormente el análisis y conseguir resultados que nos facilitaron para desarrollar los temas de este estudio.

Esencialmente este estudio se basa en 3 pilares, primero la investigación de todo lo escrito y estructurado en el tema y que lo podemos encontrar en la web, el segundo pilar son los libros, revistas e investigaciones que se han realizado y como tercer pilar la investigación a las empresas familiares de Cuenca.

RESULTADOS

En primer lugar vale la pena identificar exactamente qué es una Empresa Familiar, un concepto que describe de la mejor manera es el que resultó luego de una investigación que incluyó a más de 250 artículos académicos, los autores, Chrisman, Chua & Sharma (1996), encontraron 21 definiciones diferentes de lo que constituye una empresa familiar. Incluían sociedades unipersonales, asociaciones de profesionales, sociedades de responsabilidad limitada, holdings y sociedades anónimas controladas por familias. Los autores prefirieron adherirse a la definición que resalta la influencia que tiene la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa, a través de la dirección estratégica, el involucramiento en la gestión operativa o el control del directorio. Subyacente está el hecho de que hay un proyecto común: existe un interés en perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador. (Andrea Delucchi y Carlos Folle, 2012)

Características de empresas familiares:

Tamaño: En el estudio “Focalizando las empresas familiares” citado anteriormente se describen algunas características de la EF. Ellos definen que el tamaño, ya sea grande o pequeña, no necesariamente está ligado a que sea o no familiar. Se cita ejemplos de EF grandes y de larga trayectoria como: Ford, Lego, Peugeot, Michelin, Toyota, WallMart, El Corte Inglés, Hermes. Del total de empresas familiares de la muestra de esa investigación el 11% está clasificada como pequeña, el 47% como mediana y el 42% como grande. La mayor parte de la muestra son empresas de Colombia (83%), le sigue Ecuador (14%) y finalmente está Venezuela (3%).

Continuidad- Duración de las empresas familiares: En el artículo: “Focalizando las empresas familiares”, se define que a pesar de la importancia de este tipo de empresas a nivel mundial es necesario mencionar que las estadísticas indican una baja “esperanza de vida” para estas empresas. De acuerdo a investigaciones realizadas, menos de un tercio de las empresas familiares llegan a la tercera generación y menos del 15% logran sobrevivir a esa generación exitosamente. El éxito está en pasar la barrera de la segunda a la tercera generación.

Gobernabilidad: Con el paso del tiempo la organización de una empresa crece y cambia, por lo que debe organizarse y administrarse de mejor manera y profesionalizarse en temas de gobierno. Una excelente práctica de profesionalización es el incluir e integrar a profesionales que no son miembros de la familia y delegar funciones de responsabilidad, control y toma de decisiones, esto ayuda a que la empresa se estabilice y exista un equilibrio entre la relación familia-empresa-propiedad. Se debe tener en cuenta que existirán múltiples problemas que se deberá afrontar como la diferencia de objetivos y valores entre socios y familiares.

Sin embargo en la realidad es frecuente ver que la familia y la empresa están juntas pero no unidas y que a la larga hay diferencias de criterio no resueltas, poco ánimo de buscar consensos, luchas de poder, grandes susceptibilidades, todo lo cual atenta contra el objetivo de lograr la continuidad de la empresa familiar en el tiempo. (Folle, 2012)

Otro tema de gobierno es el Liderazgo, en la familia, este no se puede transferir como se transfieren las acciones, sino que hay que ganárselo día a día, a través de un comportamiento fiable y consistente. Los líderes familiares efectivos son líderes que están

al servicio de los demás, que son capaces de dejar sus propios intereses a un lado y trabajar por salvaguardar los intereses de todos los miembros de la familia a largo plazo. (Tapiés, 2012), y por lo tanto lograr la continuidad de la EF.

Otro aspecto de Gobierno es el llegar a tener dentro de las EF, un Directorio Activo que regule directorios y la información que se debe manejar en dichas reuniones, establecer fechas, miembros, presidente entre otros aspectos, en la investigación de Deloitte los países latinoamericanos tienen en un 42% un manejo normal de directorios y en un 23% directorios muy activos, claramente podemos ver que las EF en su mayoría tiene prácticas BGC establecidas.

Ventajas y Desventajas de Empresas Familiares

Como resultado de las entrevistas y de la investigación realizada, principalmente en un video emitido por Ernesto Niethardt (Socio Director de Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares), podemos concluir que las ventajas de las empresas familiares son:

- Involucramiento directo de las personas por ser propietarios o dueños y la pasión de la familia por la administración, manejo y principalmente por su continuidad.
- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso. (Niethardt, Ernesto, 2012). El presidente o gerente no solo busca el bienestar para la empresa sino también para la familia.
- Rapidez y autonomía en la toma de decisiones, ya que tienen una dirección más independiente y la ejecución de estas es al igual rápida. Según Ernesto Niethardt

esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Adicional los miembros de la familia suelen estar en un mismo lugar o en una misma ciudad lo que facilita la toma de decisiones. Mayor independencia de acción y toma de decisión.

- Buen Manejo de los recursos económicos, mayor control de gastos, direccionamiento hacia el ahorro y la reinversión orientándose a largo plazo, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Continuidad en el liderazgo ya que no existen cambios muy a menudo en la dirección ni gerencias.
- Procesos operativos rápidos.
- Conocimiento del negocio no solo por parte de la primera generación, sino el resto generaciones y de miembros de la familia ya que desde jóvenes se forman en el negocio.

Como principales desventajas se llegaron a encontrar algunas:

- Las EF no se desarrollan, cuando perdura la estructura familiar, El acceso a la Bolsa de valores o mercados de capital se vuelve complejo.
- La falta de formalidad de muchas de las actividades, se vuelve difícil establecer y cumplir procedimientos
- El hecho de que por ser miembro de la familia se piensa que tienen la misma autoridad de un jefe departamental. Normalmente en las EF la organización es

confusa, no existe una estructura definida y no existe una división de tareas o manuales de funciones claros.

- Se puede perder la óptica porque priman intereses familiares más que empresariales pero en la mayoría de los problemas y conflictos son más familiares que empresariales.
- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente se presenta esta desventaja debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa. (falta de transparencia)
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa, luchas internas y enfrentamientos familiares que interfieren en el negocio.
- La falta de sucesores competentes y calificados, por lo que se cae en el error de que se puede permitir que miembros de la familia sin estar calificados estén en puestos gerenciales o directivos. Adicional los sistemas de remuneración y recompensa no equitativas.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez y resistencia a los cambios, principalmente del socio fundador y se muestra al momento de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

- Desequilibrio entre contribución y remuneración, conflicto entre lo que aportación versus remuneración.
- Problemas de sucesión

Otros Autores como Luis Monsó e Igancio Puig Moreno no solo citan ventajas y desventajas sino también fortalezas y Debilidades, resumiéndolas en:

FORTALEZAS:

- Unidad: La capacidad de las familias de mantenerse unida por vínculos más fuertes que los empresariales, así como por la existencia de intereses comunes, confianza, comunicación y flexibilidad, generando lealtad entre sus miembros, todos buscan el bien común empresarial, esto genera confianza y comunicación permanente
- Compromiso: Una obligación a largo plazo de los miembros de la familia en beneficio de la empresa y de la familia. Trabajo sin horario, grandes sacrificios y dedicación personal y familiar para lograr el éxito

DEBILIDADES: (Se incrementan con el paso del tiempo)

- Conflictos familiares, por la exigencia de adaptarse a las ideas y conceptos del padre o fundador, por intereses personales.
- Administración de la empresa, no se delega autoridad ni responsabilidad, sobre todo por parte del padre o fundador.
- Cierta presión por parte del grupo familiar, que evitará que un socio abandone la EF cuando desee trabajar en otros emprendimientos.

PLANES DE SUCESION

Un plan de sucesión no es más que un documento en el cual se detallan quien o quienes serían los sucesores del gerente o presidente actual en el momento en el cual llegase a faltar por cualquier motivo. En este plan pueden estar definidas sucesiones para otros cargos gerenciales o puestos claves pero principalmente en esta investigación se refiere a la sucesión de mando o poder en el caso de una EF. Para que este plan tenga mayor validez deben intervenir en la decisión y formulación de esta práctica de BGC algunos representantes o todos los miembros de la familia y debe ser bien planificado y estructurado y con el suficiente tiempo de anticipación.

A continuación se describen conceptos de algunos autores:

En un artículo de Deloitte escrito por Peter Ducker en el 2010, se define al Plan de sucesión como plantear un proceso estructurado que define el camino a seguir, esto llega a garantizar en gran medida el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio, más aún de una EF, continúa Ducker, afirmando que el proceso de sucesión es fundamental ya que principalmente asegura la permanencia del negocio. La sucesión es un paso decisivo e inevitable, y cuando se trata de EF, el tema de la sucesión cobra gran relevancia puesto que ya no sólo se trata de garantizar el futuro empresarial, sino además las relaciones familiares y trata de evitar problemas de situaciones emocionales, de valores y de la historia familiar involucrada.

El objetivo de los Planes de Sucesión es fundamentalmente que la operación de una EF pueda continuar independientemente de las personas que cambien o salgan de la organización. Perder tanto al líder o personas claves en la organización, implica perder

conocimiento y experiencia acumulados a través de los años. Esto se evita con programas efectivos de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma. (Ducker, Peter 2010).

En la investigación realizada en este estudio, existen casos en los que la sucesión se ha dado de la primera a la segunda generación sin tener un plan establecido, más bien, la sucesión no ha sido algo programado sino los espacios se los ha ido llenando en el día a día. Necesariamente para la tercera generación se tendrá que hacer una planificación muy clara de cómo se hará la sucesión.

Este caso es de un gerente general, él pertenece a la segunda generación, y la sucesión se dio sin ningún problema y a pesar de no ser el hijo mayor, se ganó ser el sucesor de una manera tácita sin pugnas de poder, sino por su liderazgo. Esa capacidad personal que lo colocó al mando de la empresa no le ha librado de dos grandes preocupaciones: operar el vínculo familiar más que los negocios, aprendiendo a convivir y compartiendo la relación familia-empresa buscando conseguir el bienestar de sus hermanos y propio; y segundo preparar planes de sucesión para la tercera generación. Sin embargo los empresarios están conscientes de que todo esto se puede alcanzar con una dirección más estructurada de la empresa y con la implementación de BGC.

En EF grandes y en algunos grupos corporativos de Cuenca, ya tienen establecido planes de sucesión y se han seguido al pie de la letra cuando ha sido necesario, se tiene planificado exactamente todos los movimientos con eso han garantizado y garantizan el éxito en los procesos de sucesión y como consecuencia en este tipo de empresas es una realidad

experiencias exitosas de sucesión. En empresas medianas en su gran mayoría no tiene establecido planes de sucesión, principalmente las que están aún manejadas por la primera generación, existe una coincidencia en donde el propietario o fundador no da paso a estas prácticas principalmente porque piensa que no les va a suceder nada. Sin embargo si bien no existen planes establecidos o escritos, existe una estructura tan bien definida ya sea familiar o de dirección que en el momento necesario podría darse la sucesión aparentemente sin ningún problema, y sería a través de la estructuración y jerarquía actual, siendo el sucesor el vicepresidente de la EF. En casos específicos si llegará a faltar el presidente se llega a creer que no va a pasar nada, que no habrá conflictos familiares ya que se tiene una estructura establecida. Algunos propietarios o fundadores piensan que las estructuras actuales de algunas EF lo dicen todo, no se tiene un plan de sucesión escrito, pero se asume que en su momento el segundo a bordo deberá ser el sucesor. La estructura no se basa o no está en los hijos o en la segunda o tercera generación, ni tampoco en los aportes ni en el trabajo de la familia. Sin embargo queda la duda de que en el momento que ocurra algo con el propietario o fundador, los miembros de la familia acojan realmente a ese sucesor NO familiar o se den conflictos y problemas que lo único que logrará es que la EF tambalee. Por otro lado, bien por las tendencias o por el tamaño de la EF es un riesgo establecer sucesores familiares ya que por el hecho de ser hijo o dueño no significa que pueda ser el sucesor; adicionalmente, dentro del grupo de hermanos deben sincerarse las cosas y definir quién es la persona que tienen el mejor perfil y características para la sucesión. Es por esto que se debe definir al sucesor claramente y por escrito, sin embargo, tampoco será garantía pero habrá un mayor consenso entre los miembros de la EF ya que se tiene un plan establecido y estructurado con anterioridad.

Adicionalmente, dentro de todo el concepto de globalización, las EF tienen que estar preparadas para poder permanecer y tener continuidad en el tiempo mediante herramientas como estos planes de sucesión, siendo de gran importancia para la vida de las EF. Se debe establecer con la suficiente anticipación y se debe definir conclusiones basadas en el criterio familiar y la aceptación de todos los miembros de participar en uno u otro cargo directivo no solo por ser miembros de la familia, sino que estos planes deben estar muy bien definidos y contar con una planificación real (entre 5 y 10 años) para que sus miembros puedan tener el suficiente tiempo para prepararse con estudios específicos y tener la experiencia necesaria, para que puedan desempeñarse y alcanzar el cargo planificado en base a sus competencias y conocimientos, siendo el objetivo principal que la empresa siga fortalecida, permanezca en el tiempo, mediante la participación estratégica de los miembros de la familia.

Dentro de los planes de sucesión esta la formación de los miembros más jóvenes de la familia, siendo importante y conveniente enseñarles algunos aspectos sobre el dinero que recomiendan varios autores, estos son:

- El valor del dinero y la importancia de no derrocharlo.
- La importancia de adquirir capacidad y necesidad de ahorro.
- La importancia de recibir remuneración o dinero luego de cumplir con un horario o un trabajo.
- La importancia del trabajo de las demás personas y del propio.

- El significado de participar y trabajar en la EF como accionista o solo ser accionista.
- Existen prácticas de asociación con empresas relacionadas a fin de que los miembros de la familia trabajen en ellas como experiencias iniciales.
- Formación dentro de la misma empresa permitiéndoles estar en todos los departamentos por tiempos establecidos.
- La EF realiza inversiones en los miembros más jóvenes para que realicen sus estudios de pregrado, posgrado, idiomas, etc.

En cuanto se da la sucesión es importante hablar del retiro del antecesor, más aún si son personas claves dentro de la organización, ya sea este directivo o ejecutivo, su retiro puede resultar complejo cuando no se realiza un proceso paulatino que permita una transición o sucesión correcta y sin problemas, es decir, que el retirado tenga la oportunidad de preparar su salida, desde combatir con las emociones propias hasta la cesión positiva sobre el control de la operación de la empresa. Previo a la salida del retirado, se debe contemplar un lapso de tiempo donde el sucesor ya se haya incorporado a sus nuevas funciones. (Ducker, Peter 2010).

Ducker afirma también que en este momento del proceso, todos los acuerdos a los que se lleguen deberán ser documentados y firmados, entre los temas que deben formalizarse legalmente por escrito se encuentran: acuerdos sobre la cesión, transmisión y compra y venta de acciones, paquetes de compensación, pago de pensiones, entre otros, si es que no existiera un Protocolo Familiar, y si lo hubiera es momento de realizar una revisión.

En una investigación realizada en México, un estudio a EF realizado por Banamex a 322 compañías durante el 2008, sólo el 20% de las EF contaban con un plan de sucesión, de las cuales, solo el 14% cuentan con un plan de sucesión formal y por escrito, y solo una de cada quince empresas familiares llega a la tercera generación.

En el artículo “Focalizando las empresas familiares”, respecto a las generaciones se citan algunos resultados: Existen 29 empresas en las que participan miembros de la primera generación en el manejo o la dirección, en 25 de esas 29 están miembros de la segunda generación, en 6 casos participan miembros de la tercera y en un caso existen miembros de la cuarta generación.

Resulta, que este es el momento más importante para el proceso de sucesión, cuando conviven dentro de la misma empresa dos o tres generaciones trabajando juntas, hoy como hay una mayor permanencia del fundador en la empresa, se puede apreciar que llegan a convivir hasta 3 generaciones. (Ignacio Puig Moreno, 2012). Se debe aprovechar estas oportunidades y debería ser el momento de fijar el mejor sucesor si la decisión es que sea un miembro de la familia.

Sin embargo en varios países existe un dicho popular que se repite con modificaciones: “*padre bodeguero, hijo millonario, nieto pordiosero*”. En otras palabras el padre crea, el hijo hereda y el nieto destruye el valor de la empresa. Más allá del adagio popular, los números ratifican esto –y por algo será–, diversas investigaciones en distintas partes del mundo concluyen que aproximadamente solo un tercio de las EF sobrevive hasta la segunda generación, y menos del 15% llega exitosamente hasta la tercera. (Folle, Carlos 2012). Es muy difícil que las empresas familiares sean sustentables con un futuro prometedor y que vaya de la mano de una familia con relaciones armónicas y felices.

LIDERAZGO Y SUCESION

En el artículo “Focalizando las empresas familiares”, en cuanto al liderazgo, se describe que a medida que la familia crece es importante definir los rasgos del liderazgo. El liderazgo es un punto fundamental al momento de definir que miembro de la familia puede ser el sucesor, por lo que la definición debe ser con la participación de todos o de la mayoría de los miembros de la familia, teniendo como objetivo principal el encontrar un sucesor o sucesores correctos.

Ignacio Puig Moreno, dice que normalmente una trampa en la que cae la mayor parte de EF es no preparar o atrasar el proceso de sucesión (entre 5 a 10 años). Esto se pudo percibir en la investigación realizada en este estudio ya que el fundador o propietario llega a pensar que las únicas razones para definir sucesores son enfermedad o muerte, pero el concepto radica en encontrar dentro de los miembros de la familia al nuevo líder o líderes que se puedan reconocer y a esta persona prepararla. Dar paso a las nuevas generaciones para que ayuden a refrescar la administración y manejo de la empresa, lo que puede provocar un salto cuántico en el crecimiento y expansión de la EF, con nuevos conocimientos, métodos, herramientas y prácticas.

En la realidad de las EF encuestadas, los líderes se destacan de entre los miembros de la familia fácilmente, desde jóvenes se puede apreciar quien tiene un liderazgo innato y a quien se le debería formar como sucesor, y a quien le interesa trabajar y manejar la empresa, sin embargo tiene mucha importancia que el fundador en el caso de la primera generación y el gerente o presidente en el caso de la segunda, estén de acuerdo que esa persona sea el sucesor para luego dar paso a todo el plan y proceso de sucesión.

FAMMILY OFFICE

Existen varios conceptos de Family Office pero el concepto descrito por Sonneveld en el 2012, resume que es una figura que organiza la riqueza de las EF en una estructura integrada y profesionalmente administrada para que perdure para las siguientes generaciones. (Sonneveld, Rene 2012).

La función principal del Family Office, es gestionar todo o ciertas cantidades del patrimonio familiar que no forma parte o no está invertida en la EF. Por lo tanto, manejará con venia de la familia, este patrimonio no invertido y lo producirá de la mejor manera con nuevas inversiones. Normalmente se crean otros negocios emprendedores manejados por expertos independientes con participación de las nuevas generaciones, o se crean empresas filiales a la principal manejadas por miembros de la familia.

Adicionalmente, el Family Office tiene funciones de manejo de relaciones entre los miembros de la familia como organización de eventos familiares, administración y manejo de formación y educación de los miembros de la familia, entre otros aspectos relacionados exclusivamente con los miembros que formen parte de la EF.

Esta puede estar formada entre una y cinco personas como máximo para que su performance y operación sea el apropiado.

Según la investigación en varios estudios, existen dos tipos de family office (Oficina Familiar o Corporativo):

- El Single family office: consiste en tener dentro de la empresa uno o más asesores financieros, un especialista en estructuración de patrimonio, un asesor legal y

tributario, un contador y un asistente, y no tan comúnmente un asesor de seguros e IT (tecnología). Establecer un single family office que funcione correctamente puede llevar entre 12 y 24 meses y algunos autores como Sonneveld, afirman que aplicar esta práctica solo tiene sentido cuando el patrimonio neto es de US\$250 millones.

- El Multi family office: es una empresa creada para asesorar y organizar aspectos de inversión, planificación patrimonial, tributaria y hasta el propio estilo de vida de las familias. Debe utilizarse cuando el patrimonio neto supera los US\$50 millones. (Sonneveld, Rene 2012)

Para aclarar el concepto este mismo autor, Rene Sonneveld, en su cátedra de EF del IESE afirma que el concepto de Family Office surgió en los Estados Unidos y se puede describir como una compañía privada que administra portafolios financieros, inversiones en compañías y estructuras fiduciarias para una única familia. Tradicionalmente, muchas familias latinoamericanas utilizan una “persona de confianza” (generalmente un contador o abogado) que ha trabajado durante muchos años con la familia, como primer filtro para proteger su patrimonio. (Sonevel, Rene 2012)

En las empresas entrevistadas, se tienen personas de confianza como el abogado o asesor legal tributario y responde a una instrucción administrativa y legal del país. Pero la combinación de estas dos áreas y el involucramiento que tiene con otras empresas del medio le permite a esta persona visualizar qué está pasando en la parte empresarial y sugerir respecto a ciertos temas, sin embargo no necesariamente está realizando funciones de un Family Office pero son inicios de esta práctica que va dando resultados precisamente

en el asesoramiento y manejo de asuntos legales, es decir esta práctica no está legalmente establecida pero dentro de las empresas el fundador, el dueño o los socios accionistas tienen ya a una persona de confianza, que maneja las relaciones de los socios con los directivos. Se tiene parámetros de relación y trabajo como por ejemplo que no todos los miembros de la familia pueden acceder a esta persona, sino deben hacerlo a través de las ramas de familia.

En conclusión, de los empresarios encuestados la mayoría conocen esta práctica y la han utilizado aunque no totalmente, pero hay casos en los que desconocen esta herramienta como tal. Pero concluyen afirmando que la existencia de una figura de un tercero no vinculado sanguíneamente al grupo familiar es lo más productivo, ya que se manejan estos asuntos profesionalmente, el éxito radica en que el grupo familiar elija o escoja a la persona idónea y correcta, a más de que debe ser aceptada por todos los miembros ya que si es autoimpuesta por una persona o por una parte del grupo familiar otros pueden no estar de acuerdo y provocar conflictos y problemas familiares

PROTOCOLO FAMILIAR

Se denomina Protocolo Familiar al conjunto de procesos y reglas de las relaciones y del sistema empresa-familia-propiedad. El éxito de tener un protocolo familiar implementado en una EF depende de muchos factores internos y externos, siendo el consenso de todos los miembros de la familia el más importante, todos deben aceptar la creación y uso de esta práctica y como consecuencia el cumplimiento y buen uso será de responsabilidad total de la familia. Deberá ser un documento firmado por todos los miembros de la familia como

una especie de contrato en el que se defina puntos reguladores y específicos para el funcionamiento de la EF y para guía del comportamiento de sus miembros. Según documentos publicados de este tema en la web, los contenidos habituales en un documento de Protocolo Familiar son:

- Por qué ser empresa familiar.
- Qué tipo de empresa familiar.
- Qué esperar de la empresa familiar.
- Cuándo dejar de ser una empresa familiar.
- Cómo regular el trabajo.
- Cómo regular el dinero.
- Cómo regular el poder.

Para el diseño y elaboración de un Protocolo Familiar deben considerarse características particulares de cada familia, es decir la creación de esta práctica es exclusiva para cada EF dependiendo de algunos aspectos como la cantidad de miembros e integrantes de la familia, cuántos de estos forman parte de la dirección de la empresa, cuántos de estos trabajan en la empresa, la cultura, los intereses, objetivos, misión y la visión de la EF. En el protocolo familiar se debe dar atención especial a las necesidades de cada integrante de la familia con la finalidad de que se tenga un apoyo incondicional de los mismos, conscientes de que esta práctica es para beneficio de todos y de cada uno de los miembros de la familia.

Una ventaja de esta herramienta es que se puede describir necesidades y situaciones futuras en el documento inicial, es decir, desde el principio se pueden describir cómo deberán actuar los miembros futuros de la empresa ya que a medida que pasa el tiempo en una EF se suman nuevas generaciones y personas en la organización (nietos, bisnietos, familiares políticos), pero el protocolo definirá específicamente la relación de estos dentro de la EF. El objetivo principal de utilizar esta herramienta, es lograr la permanencia y continuidad de la EF en el tiempo, evitando los problemas familiares y empresariales que podrían darse, al tener sentado y escrito con anterioridad como la empresa va a actuar, como se debe desenvolver, resolver conflictos y como debe estar manejada en un futuro cuando los miembros de la familia cambien, cuando estos ya no tengan los mismo intereses que las generaciones fundadores, cuando nazcan nuevas necesidades y varíen las relaciones familiares, cuando la gestión y dirección sea manejada por la tercera o cuarta generación.

Cabe recalcar que todo lo que conste en un Protocolo Familiar son acuerdos esenciales y fundamentales para asegurar la continuidad de la EF en el tiempo, según lo investigado, los acuerdos que comúnmente están presentes en este documento son:

- condiciones mínimas para acceder al trabajo en la EF,
- regulaciones en cuanto a la información, sueldos y dividendos,
- regulaciones para la salida de uno o más miembros,
- procedimientos para ejercer voz y voto,

- códigos de conducta familiar empresarial,
- procedimientos de evaluación de desempeño para los miembros de la EF.

Siendo las más importantes:

- Normas de regulación de la dirección y gobierno de la EF y
- El traspaso de la propiedad teniendo sentado asuntos de:
 - control y acceso a la propiedad,
 - limitación para terceros, y
 - periodos de dirección y gestión.

Es un largo proceso, pero imprescindible para abordar con un mínimo de probabilidades de éxito la continuidad de la empresa familiar. Solo a través de un proceso bien estructurado es posible hacer aflorar anticipadamente todos aquellos temas que en algún momento podrían llegar a suponer un obstáculo a la continuidad y de este modo tener éxito en su implementación. (Tapiés, J “Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar”, *Universia Business Review* no. 32, fourth quarter 2011)

Para crear, implementar y establecer un Protocolo Familiar, se debe acudir a expertos en este tema, ellos asesoran a los empresarios y miembros de la familia, teniendo como primer paso conocer los objetivos, misión y visión de la EF.

En Cuenca en algunas de las empresas entrevistadas manejan desde hace algún tiempo esta herramienta pasando a la segunda generación sin problemas y hasta el momento con

éxito, pero en el Protocolo familiar se tiene sentado y definido hasta los mínimos detalles como el tiempo de gestión de gerentes y directivos teniendo ya la fecha exacta de salida, se tiene definido procedimientos para incluir a nuevos miembros ya sean de la familia o políticos, remuneraciones de acuerdo a los cargos, tienen definido el poder que tendrán cada uno de acuerdo al cargo que desempeña, no por ser miembros de la familia tendrán mayor poder o derecho a percibir un mayor remuneración, sino estos dos aspectos están en relación al organigrama, jerarquía o de acuerdo a la escala salarial respectivamente. Los familiares políticos ocupan un parte importante de los Protocolos familiares, ya que si bien ellos podrán trabajar en la empresa no tienen poder de decisión en asuntos claves relacionados con la EF y términos de inversión, monetarios, etc.

En cuanto a la permanencia de un miembro de la familia en un cargo sea este operativo, administrativo o directivo tienen evaluaciones constantes de su desempeño, en estos casos la evaluación es de 360 grados, es decir son autoevaluados y evaluados por clientes internos, externos, superiores, pares y por sus subalternos, estos evaluadores podrán o no ser miembros de la familia.

Existen acuerdos para el caso de incorporación e inversión en otras empresas, como el de renunciar a sus derechos en la EF, está estructurado el pago dividendos en base al manejo de compañía. De esta manera se definen un sinnúmero de aspectos que formalizan y regulan de la mejor manera la relación empresa-familia-propiedad, teniendo como objetivo que los miembros de la familia tengan el mejor desempeño y que su gestión sea de acuerdo a los objetivos trazados y de acuerdo a la visión general de la empresa. Cada año

existe una revisión del protocolo para irle acoplado a las necesidades de la empresa en base a cambios internos y externos que se vayan dando.

Otros resultados que se dieron es que en algunas empresas se tiene la intención y motivación de crear un protocolo familiar pero no se da la concreción debido a algunos factores principalmente los altos costos de asesoramiento para la elaboración e implementación de esta herramienta, en el país existen pocas empresas que lo realizan y si son asesorías internacionales los costos son altos, sin embargo la historia puede demostrar que no está en juego un año o dos sino la supervivencia de la compañía. Este asunto del costo, podría ser un escudo para los fundadores, ya que coincide que ellos no están dispuestos a pagar estos altos valores, sin embargo las generaciones venideras apoyan esta práctica sustentando mediante análisis de costo-beneficio, ya que suponen problemas que pueden significar pérdidas financieras y prefieren estar listos para enfrentarlos con la implementación de esta práctica de BGC. A más de eso estas empresas están por la tercera y cuarta década, el tiempo sigue pasando y se recomienda realizar Protocolos lo más pronto posible por el hecho de que a más de la primera y segunda generación, se vienen la tercera y cuarta, nietos, bisnietos y parientes políticos que pueden tener necesidades diversas. En algunos casos el fundador no desearía que sus nietos trabajen en la empresa, es decir, no ven a la empresa como una fuente de trabajo para sus nietos o que estos crean que deben o que van a trabajar en la misma, más bien se busca que ellos sean los accionistas y socios mas no sus trabajadores, pero para tener especificado este tema así como otros relacionados se debería buscar la implementación de esta práctica.

Así también hay otros criterios diferentes, un empresario opinó de que un Protocolo no es la panacea que asegura la continuidad, por lo que algunas EF intentan no establecerlo, ya que se lo ve como lo que es un acuerdo de voluntades y en el tiempo se puede desvanecer por lo que estos empresarios son participes de plantear objetivos de empresas, con estos objetivos claros saber que personas sean o no familiares deben ir en cargos específicos para alcanzarlos. Si existiera una discordancia en el camino ellos prefieren cortar, separar y continuar que quedarse enfrascados en la elaboración de un protocolo que puede funcionar hoy y mañana no, afirman que al ser un mandato legal las cosas son rígidas y no permiten discrecionalidad de nada. Ellos ponen mayor énfasis en la sucesión, en tener dentro de los estatutos de la EF un mandato y el resto de asuntos relacionados que se regule por votos dentro del directorio.

GOBIERNOS CORPORATIVOS

La práctica de BGC nace hace algunas décadas en países como España, Canadá y Estados Unidos y recientemente también en América Latina como un concepto innovador que cada vez toma mayor fuerza. En países como Perú, Colombia y Brasil se lo ha implementado con éxito. Los accionistas de una empresa, se benefician con esta herramienta, porque están mejor informados de los negocios y actividades, de las reuniones, de los temas a tratar en ellas, y de cómo se toman las decisiones dentro de la empresa. (Andrade, 2010).

Se cita algunos conceptos de BGC de varios autores que lo definen de forma clara:

En la web se afirma que el BGC es un conjunto de normas, procedimientos, y prácticas que regulan adecuadamente los intereses y relaciones entre la Gerencia, Junta Directiva y sus accionistas, también pueden intervenir en esta relación actores no menos importantes como los empleados, clientes y proveedores.

La CAF define al BGC como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella”.

El autor Humberto Serna, describe que el BGC es la “manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético, organizacional e integral”

El BGC es importante para la administración, manejo y supervivencia de cualquier empresa, sin embargo existe una relación más estrecha entre este concepto y una EF, ya que principalmente regula la relación empresa-familia-propiedad.

En la publicación de junio de 2013 de la revista Vistazo, citada anteriormente, las empresas mejor situadas con BGC son empresas familiares, por ejemplo: Corporación favorita (que inició como EF de la familia Wright ahora compañía nacional de capital abierto), Induglob-Marcimex (Grupo Jaramillo), Grupo Industrial Graitman (Grupo Peña), Importadora Tomebamba (Grupo Vásquez), Colineal (Familia Maldonado) por citar algunas de las 100 mejor situadas. Existen muchas empresas cuencanas dentro del ranking,

razón por la cual esta investigación y estudio buscó dar una guía para conocer las ventajas y que los empresarios consiguen implementarlo en sus empresas, a más de lograr que este tema se torne más común, teniendo en cuenta que en Cuenca más del 85% de las empresas son familiares.

De igual manera al analizar una investigación a nivel mundial realizada por Deloitte sobre EF, la realidad es que este tipo de empresas definitivamente son la mayoría, en potencias como EEUU y Brasil son un 96% y 90% respectivamente, empresas como Wal-Mart, IKEA, BMW, Fiat son EF y se mantienen como tal a pesar de que han crecido y actualmente son empresas multinacionales. Los factores de éxito se relacionan con la implementación y utilización de herramientas que ayuden en su gestión y administración como lo son las prácticas de BGC.

En cuanto a la relación gerencia-directorio-accionistas y en general las prácticas de BGC han sido analizadas e investigadas por varios autores, en el artículo Focalizando las empresas familiares, la realidad latinoamericana demuestra que en el caso del Directorio activo, Uruguay tiene el primer puesto calificando con un 41%, lo sigue Perú con un 31,4%. Por otro lado, en referencia a cuántas empresas tienen un Protocolo Familiar, las cifras muestran una realidad similar: Perú en primer lugar (13,1%), y Uruguay y Colombia en segundo lugar con un 9,4%. Estos números demuestran que en general el empresario aún no ha tomado suficiente conciencia de los beneficios que la planificación de la sucesión, la formulación de un Protocolo Familiar y la implantación de órganos y prácticas de gobierno eficaces tienen para su empresa familiar. Hay camino por recorrer. (Delucchi y Folle)

Deloitte en otra investigación, esta vez en el Ecuador, realizó un estudio con más de 50 empresas, y demuestra que hay un largo camino por recorrer en temas de BGC. Si bien el 64% conoce y sabe que es las prácticas relacionada existe, un 20% no lo conoce y en iguales porcentajes está el hecho de creer que es importante y vital para las empresas el implementarlo.

Para la implementación de las prácticas de BGC los resultados de la investigación de Deloitte afirman que son vistas como una solución adecuada para resolver temas de sucesión generacional, asegurar la continuidad con Protocolos familiares, como pasos iniciales para dejar su status “familiar” para evolucionar a un modelo corporativo de toma de decisión más técnico, sin dejar de ser una EF.

En la investigación a las EF de Cuenca se dieron resultados diversos pero todos los empresarios conocen el concepto de BGC y tienen prácticas ya implementadas dentro de sus empresas. Siendo los resultados los siguientes:

De los conceptos proporcionados en las entrevistas se genera un concepto general que define el BGC como definiciones y conceptos que establecen cada empresa y que pretenden estructurar el manejo de la misma para lograr los objetivos principales.

Sobre el grado de implementación se pudo conocer que todas las empresas tienen implementadas prácticas de BGC, las más utilizadas son las de Directorio y Juntas directivas. Las empresas entrevistadas van hacia el camino de profesionalizar funciones, manejar adecuadamente directorios y que la información que se maneje dentro y fuera de las EF sean lo más transparente posible.

Los empresarios tiene claro conceptos como la relación empresa-familia-propiedad, al comprender que ser socio no es ser trabajador de la empresa, que ser trabajador por más de ser socio no significa que tiene poder dentro de la empresa, el poder lo tiene, el directorio, que el ocupar o llenar puestos gerenciales no necesariamente deben ser con familiares.

Las empresas entrevistadas están dispuestas a implementar prácticas de BGC en su totalidad, ya que las empresas crecen y tienen que ir aplicando prácticas y herramientas que apoyen la gestión. Algunas EF ya han iniciado este proceso, se tiene la experiencia de una empresa y de su fundador que hace aproximadamente 15 o 20 años atrás fue directivo de una de las cámaras de representación de los empresarios y por estar con esta responsabilidad delegó la gerencia a otra persona, así también decidió ir a vivir con su familia en otro país y el define como decisión acertada el que en esos momento se coloque a personas externas en puestos claves y asegura que en ese momento se vivió una sucesión sin problemas.

Así también, en las empresas entrevistadas, en los últimos años, se han designados a externos en puestos directivos de mayor responsabilidad, y la familia a pesar de formar parte de la dirección tienen menos responsabilidad, es decir los externos llegan a tener mayor jerarquía y poder de decisión en la empresa, los miembros son dueños pero no intervienen en ciertas decisiones. Así mismo, el reparto de utilidades se lo hace de acuerdo a manejo de compañías, no por ser miembros de la familia recibirán en igual proporción dependerá de los resultados entregados. En el caso de las nuevas generaciones que empiezan a trabajar en la empresa se les da el puesto y jerarquía de acuerdo a sus capacidades y experiencia, se valora mucho su presencia en la empresa pero se valora aún

más a las personas y empleados que trabajan por mucho tiempo y que han realizado sus funciones correctamente. Si es que hay nuevas teorías o formas de realizar las funciones deberán ser comprobadas. Anualmente, se realizan evaluaciones de 360 grados a los miembros de la familia para saber si están realizando su trabajo correctamente, existen casos que al darse resultados de la evaluación se procede a retirarlos de la EF.

En las entrevistas las ventajas se las define como evidentes, principalmente la transparencia, la rapidez en la toma de decisiones y del proceso operativo fueron las más nombradas, así también se citan desventajas como el que el BGC sea una chaqueta de fuerza que incomoda a los miembros de la familia así como a los que intervienen en la EF al tender a burocratizar la empresa. Sin embargo, el crecimiento de las empresas va obligando a utilizar estas herramientas, por lo que estos cambios son inevitables.

En cuanto a la pérdida de control al implementar BGC, todos coinciden que es todo lo contrario son más personas las que ayudan a gestionar y controlar el manejo de la EF y depende de cómo este planteado y dependerá de cómo este definido el control ya sea por el grupo familiar, el directorio o por la junta general de accionistas.

Para terminar la entrevista se citó este párrafo de Tápies, que describe la situación de la primera generación (fundador o padre) y que está relacionado con este estudio de BGC, los empresarios dieron sus respuestas y opiniones, el párrafo dice:

“Hay que tener la cabeza muy bien estructurada y un buen control emocional para no confundir el rol de papá con el de presidente y a su vez con el de propietario. Solo

separándolos es posible tener éxito en la continuidad de la empresa familiar. Hay que tratar de "visionar" el futuro de la empresa y de la familia para que cada uno se ubique en la zona en que se sienta más comfortable, naturalmente, dentro de sus capacidades. Solo a través de un proceso bien estructurado es posible hacer aflorar anticipadamente todos aquellos temas que en algún momento podrían llegar a suponer un obstáculo a la continuidad y de este modo tener tiempo suficiente para neutralizar los posibles riesgos y disfunciones que durante el proceso se hayan detectado". (Tàpies)

Se obtuvieron múltiples respuestas sin embargo se puede resumir en que estas palabras son ciertas, es el camino obligado que deben seguir las EF, cualquier cosa que no se haga dentro de esto creará problemas y conflictos familiares. Se debe separar la empresa de la familia y se debe evitar que intervengan las emociones o la relación padres-hijos ya que van a generar distorsiones dentro de la toma de decisiones de la empresa, debido a que no se tomará de una manera profesional sino emocional. Hay que tener claro el rol que cada uno de los miembros de la familia debe tener, existen hijos aptos para alguna de las áreas contables o administrativa, compras o gerencia general, existen otros con habilidades emocionales que pueden tener mejores resultados por la vía emocional que la profesional pero, la empresa no obtiene resultados a través de las emociones.

Adicionalmente los empresarios, citaron experiencias y análisis de libros, películas y autores que han tratado este tema, libros como padre rico hijo pobre, películas como nosotros los nobles, teniendo como discusiones y conclusiones que la primera generación es la que trabaja, los hijos viven la bonanza y si la EF persiste, para los nietos es más fácil de que puedan dar continuidad de la empresa.

En cuanto a las siguientes generaciones, algunos empresarios tienen dudas de verlas manejando o trabajando en la EF, no hay una ambición de que tiene que ser un hijo el sucesor, sino será el mejor candidato, esto como consecuencia de algunos fracasos de que EF han tenido, ya que superpone el poder sobre los resultados. Siempre debe haber la buena gestión, y la consecución de los objetivos, la rentabilidad que es fundamental para eso se tiene que seleccionar a la mejor persona que pueda garantizar los objetivos, si se cierran al hecho de que sea alguien de la familia los objetivos pueden distorsionarse, así que no se tiene preferencias de que sea un hijo o sobrinos, podría ser que no necesariamente se nombre a un miembro de la familia, puede ser una persona externa que reúna las mejores condiciones, de hecho dentro del crecimiento de la empresa estamos acostumbrados a que los miembros de la familia estén en uno u otro cargo gerencial o directivo, en este momento ya no, ya que cuida mucho el recurso humano que trabaja en la empresa, el darles el empoderamiento es la herramienta esencial, ya que están convencidos de que no solo un miembro de la familia se compromete, sino también el personal externo que con un buen grado profesional pueden acceder a dichos cargos.

TRANSPARENCIA

La transparencia de las empresas es un tema poco explotado e investigado, ya que el tema patrimonial es uno de los aspectos más difíciles de abordar al interior de las EF, ya que se tenía la idea de que debe tener carácter de confidencialidad y que solo lo deben conocer en la empresa y la familia. Actualmente en el que el mundo tiene puesto los ojos en Latinoamérica como el continente de mayor desarrollo económico, vale la pena analizar los

resultados del estudio descriptivo titulado Dificultades de las Empresas Familiares en Latinoamérica, en el que fueron estudiadas 36 empresas de Colombia, Ecuador y Venezuela, entre 2002 y 2010, de diferentes tamaños, generaciones y sectores. (Betancourt, Gonzalo 2012). En este estudio en cuanto a la estrategia patrimonial, el 57% de las familias identificaron la falta de planeación de la sucesión patrimonial. En el 54% de los casos falta una política de dividendos. En el 49% de los casos se encontró la falta de una valoración de las empresas y en el 40% de las familias empresarias falta formación de propietarios en temas que les permitan comprender y tomar decisiones sobre aspectos básicos de la propiedad, como la lectura de estados financieros, conocer sus derechos y deberes como propietarios. (Betancourt Gonzalo, 2012).

En los últimos años, las normas de BGC y las ventajas que se han ido dando con este tema, básicamente se centran en resultados como la transparencia y la mejor gestión de las empresas que cotizan en la BV, ya que los inversores tienen mayor información confiable. La transparencia en el BGC define básicamente las políticas y mecanismos que la EF maneja para dar a conocer datos e información financiera, las prácticas contables y de auditoría interna y externa, esto conlleva directamente a mantener excelentes relaciones con los inversionistas, socios o stakeholders y a cultivar y mantener la credibilidad de la EF al dar datos contables y financieros reales a las instituciones de control, empleados, socios, inversionistas y sociedad en general.

En un estudio a EF españolas, que poseen prácticas de BGC, se pudo evidenciar que la transparencia se ve favorecida con estas práctica, más aun las EF que deseen expandirse e

involucrarse con accionistas extranjeros es imprescindible la transparencia como factor preponderante en las prácticas de BGC.

Los empresarios entrevistados en esta investigación también definieron que una de las mayores ventajas del BGC es la transparencia a la gestión y que ayuda a mejorar el seguimiento de su empresa.

Otros relacionan este beneficio de la transparencia como una mejor relación con entes gubernamentales nacionales como el SRI, IESS entre otros, de hecho definen como uno de los altos beneficios de BGC, antes era un mito, la información debía estar oculta y nadie debía conocer, este momento la información es transparente para los socios, trabajadores, empleados de la empresa, y para todas las personas que deseen revisarla.

Una de las fortalezas del BGC es la separación de la relación empresa-familia-propiedad, aunque siempre van a estar estrechamente relacionadas. Precisamente este es uno de los retos más importantes del BGC, llegar a tener una coordinación apropiada que lleve a profesionalizar temas como Directorios, Planes de Sucesión, Family Office, Protocolos familiares, entre otras prácticas cuya finalidad fundamental es la permanencia y continuidad de la empresa. Hay que tener claro que son 2 gobiernos los que existen en las EF: el corporativo y el familiar.

El estudio a empresas españolas citado anteriormente, define además que los tres subsistemas interconectados – Empresa, Familia y Propiedad – son fuente de retos que pueden determinar situaciones emocionales que afectan a los procesos de planificación o de toma de decisiones de la empresa, esto coincide con los resultados del estudio realizado a

las EF en esta investigación. Entonces, en esta relación, una o varias personas pueden pertenecer a los tres grupos implicados, lo que aumenta aún más su complejidad.

Para sobrellevar, equilibrar y administrar correctamente esta compleja relación de estos 3 subsistemas interconectados, es necesario formalizar el sistema de BGC mediante prácticas, métodos y procesos.

El BGC define claramente el papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia. Existen innumerables modelos y guías para implementación del BGC en EF, pero para que cualquiera de los modelos elegidos pueda ser implementado eficientemente y logre los objetivos planteados cada uno de estos 3 subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definida.

Baby Boomers, llega a concluir que la única alternativa de las EF es que deben lograr la adaptación, el liderar y generar los cambios que permitan no solo la continuidad, sino que nos proporcione una mayor capacidad de sostenibilidad y permanencia de las organizaciones, implicando generar sistemas de formación a los empleados y también a los miembros de la familia empresaria, implicando entender que las nuevas generaciones están desarrollando o estimulando partes del cerebro que en generaciones anteriores no se desarrollaron, por lo que los empresarios fundadores deben dar paso a las nuevas generaciones más aún si son miembros de la familia ya que ellos crecieron con la empresa tienen un conocimiento tácito del negocio y mediante planes de sucesión establecidos con anterioridad se puede llegar a conseguir excelentes profesionales en las áreas más afines a cada uno.

DISCUSION

Una empresa familiar es la organización fundada por el abuelo o padre, persona que está relacionada estrechamente con la dirección estratégica, gestión, control y toma de decisiones, y de la cual forman parte otros miembros de la familia como hijos, nietos, y parientes políticos, que sin necesidad de trabajar o no en la empresa forman parte de la Junta Directiva, Directorios o simplemente son socios y miembros pasivos, es decir que no trabajan dentro de la organización pero que si exigen sus derechos como participación, utilidades, y réditos económicos.

En cuanto a las características para definir a las EF, el tamaño definitivamente no es un indicador de que una empresa sea o no familiar, definitivamente tiene mayor importancia el que sus propietarios, dueños o socios deseen o no mantenerla como tal. Si bien, está muy relacionado que una empresa pequeña es familiar, en la investigación se cita ejemplos de corporaciones que son empresas multinacionales pero que se mantienen como empresas familiares, para ello se busca tener directorios que en su mayoría están formados por familiares y que terceros intervengan en la toma de decisiones pero los accionistas o dueños serán siempre familiares. Los protocolos familiares son la herramienta más valiosa para manejar esta situación, allí se definirán si se mantendrán como tal o cuando dejaran de serlo.

En cuanto a otra característica de las EF como la continuidad se refiere básicamente al proceso de sucesión y la manera exitosa de conseguirlo evitando problemas que en el momento de la implementación podría hacer que la empresa tambalee y ponga en riesgo su permanencia, problemas como por ejemplo la presencia de un fundador que se resiste al

cambio, el conflicto entre hermanos sucesores, la falta de un liderazgo dentro de la siguiente generación o la falta de consenso para llegar a la sucesión y liderazgo necesarios, van en contra de la continuidad. Sin embargo el bajo porcentaje de empresas familiares que pasan de la primera a la segunda generación nos lleva a buscar alternativas como la implementación de BGC y sus prácticas más utilizadas como son los planes de sucesión, protocolos familiares, Juntas directivas, y directorios.

En el Ecuador existen EF que forman grupos corporativos, y continúan creciendo pero al hacerlo prefieren pasar a un manejo directivo, si bien intervienen miembros de la familia y se dan prácticas de BGC, al dar este paso se generan inconvenientes y asuntos que pueden llegar a resolverse de una mejor manera con prácticas de BGC. En empresas medianas se desarrollan algunos temas de BGC pero todavía existe un buen camino por recorrer y llegar a implementarlo correctamente. En empresas pequeñas que buscan sobrevivir se les hace más fácil poder realizar e implementar prácticas de BGC y se podrá estructurar entre los miembros de las familias “protocolos familiares”, o acuerdan sucesiones, siendo menos complicado el llegar a adaptar en este tipo de empresa, ya que son métodos informales, pero existe riesgo de que no funcione cuando la empresa siga creciendo o ingresen más miembros de la familia a la empresa.

Sin embargo el tamaño si es un asunto de gran importancia al momento de conseguir implementar prácticas de BGC, ya que el asesoramiento e implementaciones resulta sumamente costoso, existen pocas organizaciones especializadas en el Ecuador por lo que se tiene que recurrir a asesores extranjeros que sobrepasan los presupuestos y esto impide que las empresas puedan acceder a ese tipo herramientas.

En este estudio se dieron algunos resultados sobre el tema de sucesión, existen empresarios que prefieren que la empresa no esté dirigida ni administrada por miembros de la familia sino más bien por terceros como garantía para la permanencia de la empresa, existen casos de que la segunda generación está manejando las empresas pasando con éxito la sucesión de la primera a la segunda, pero ya la tercera generación no tiene el interés en manejar o administrar la empresa, van por otros caminos inclusive en su educación. La tercera generación da por sentado que allí está la empresa y que permanecerá por siempre, sin embargo por este motivo, los empresarios buscan conseguir implementar temas como planes de sucesión, protocolos familiares y prácticas de BGC para guiarlos con los sistemas establecidos en estas implementaciones y sobretodo conseguir la permanencia de la empresa en el tiempo.

Cuando se ha decidido implementar un Plan de Sucesión, este debe ser conocido y considerado por todos los participantes y miembros de la familia, de tal forma que al momento que se deba poner en práctica se evite conflictos y se pueda tener éxito en la sucesión.

La mayor parte de los empresarios entrevistados están conscientes de lo importante de este tema, la sucesión no significa solo manejar la empresa, un sucesor no solo se hace cargo de la empresa sino de la familia y es en esta relación empresa-familia es en donde se tiene que aprender a convivir, a compartir buscando el bienestar de toda la familia porque principalmente garantiza la permanencia de la empresa a largo plazo, se tiene mucho por desarrollar en este tema, ya que existen tamaños de EF que aún pueden aceptar una sucesión tacita pero según el crecimiento de la misma para la tercera generación se ven

involucrados mayor número de personas, al inicio son solo padres e hijos, luego se involucran los nietos o los parientes políticos, por lo que, el llegar a acuerdos se vuelve mucho más complicado, se puede comparar con los procedimientos, cuando la empresa crece éstos deben estar bien establecidos al igual que la sucesión, todos los miembros de la EF deben conocer cuáles son las reglas y que todos aspiren en iguales condiciones pero que sea el mejor el que llegue a establecerse como sucesor. Tanto para la segunda como la tercera generación debe haber un Plan de Sucesión completamente definido.

Sin embargo el consenso es la palabra ideal para lograr éxito en la sucesión, es decir que tanto el fundador, dueño o presidente y el resto de la familia puedan estar de acuerdo o establezcan los planes de sucesión que serán utilizados en un momento dado, esto garantiza el éxito en la sucesión ya que todos están de acuerdo más aún si el que este como sucesor sea un funcionario no familiar. Un plan de contingencia siempre es de suma importancia porque en él se contemplan los diferentes escenarios de aplicación a nuestro proceso de sucesión original o deseada.

Un ejemplo de esto se da cuando el directivo próximo a retirarse fallece, enferma, se incapacita o decide retirarse anticipadamente, lo cual genera incertidumbre en los clientes, empleados, proveedores, colaboradores, etcétera. También puede pasar que el candidato al que se le está preparando como sucesor, decida emprender otros proyectos empresariales. (Drucker, 2010)

Es importante tener en cuenta que una de las razones de la desintegración de las EF es la falta de planeación para la sucesión. Depende de los fundadores o líderes hacer lo posible por que la empresa trascienda, si es el caso, a las siguientes generaciones, y que lo haga con

éxito.

Las empresas están conscientes de la importancia de temas como estos, sin embargo aún no tiene el peso necesario, o se piensa que establecer o no estos temas no significan la vida o la muerte para las EF, aún no se tornan tan importantes, pero regularmente se realizan reuniones con los asesores y ejecutivos para conocer cómo va la empresa, inversiones, entre otros temas, si bien no está establecido legalmente o no hay una oficina si existen algunas características de esta práctica en las EF de mayor tamaño.

En cuanto al Protocolo Familiar no debe ser es un simple documento firmado por todos los miembros de la familia sino que tiene que ser el resultado de un proceso que ayude al avance y continuidad de la EF y a la mejora de las relaciones de sus miembros. Por ello, es recomendable que la elaboración del documento de protocolo esté en manos un profesional externo, que garantice el beneficio colectivo de los accionistas o miembros de la EF.

De los temas tratados el Family Office es la herramienta que tiene menos adeptos ya sea por falta de conocimiento e información, o porque adicionalmente se confunde con el asesoramiento de un abogado en temas como tributación, laborales, financieros, entre otros pero, la herramienta como tal o en su total aplicación no se la realiza. Sin embargo es tan importante como un plan de sucesión o un protocolo familiar ya que los socios pueden estar representados por una persona o por un grupo de personas de confianza que manejen la relación de la empresa-familia-dirección y sobretodo administren y hagan producir sus recursos financieros no comprometidos en la EF.

Todos los temas escritos en esta investigación tienen una relación muy estrecha ya que el Protocolo debe contener pautas que refieran a la sucesión. Los planes de sucesión

complementa al protocolo familiar de tal forma que garantiza la permanencia y continuidad de la empresa adicional en el protocolo también se definirá incorporación de miembros adicionales de la familia a la empresa, remuneración, propiedad, mecanismos que colaboren con la armonía e integración familiar, procedimientos para la resolución de conflictos y responsabilidad de la empresa con la familia.

El concepto de BGC definido por la CAF reúne todos los componentes necesarios y explica de una manera fácil lo que es esta herramienta, entendiéndose inmediatamente que al implementar las prácticas de BGC, la empresa puede realizar su dirección y control de manera sistemática para mantener buenas relaciones entre todos los miembros de una organización.

Lo que se debe destacar es que con la implementación de prácticas de BGC, las empresas se benefician en múltiples aspectos y tienen innumerables ventajas especificadas anteriormente, sin embargo temas como la Transparencia son importantes de recalcar por el hecho de que una empresa se vuelve liviana y es mejor vista y apreciada por todos los actores de las relaciones comerciales. El hecho de la transparencia incrementa su valor y cotización en la Bolsa de valores, son mejor vistas por inversionistas extranjeros y por la sociedad en general.

Con la cita de Tapias, los empresarios se pudieron situar en ese escenario y se pudieron dar cuenta de las falencias que pueden tener en este tema, en cuanto a la relación y los problemas que pueden generarse al tomar una mala decisión en una EF. De las respuestas obtenidas todos coincidieron que la cita demuestra la realidad. Este tema de BGC en EF es amplio y puede generar innumerables análisis, estudios y conclusiones sin embargo

definitivamente los beneficios de El Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares y su reto de implementación, actualmente están en la palestra en el mundo empresarial, aspectos como la pérdida de control de sus empresarios se puede definir como un aspecto que no va con la realidad, y temas como la transparencia, planes de sucesión, family office, protocolos familiares y demás prácticas de este tema generan definitivamente innumerables ventajas sobre todo la permanencia y continuidad de las EF en el mundo.

A continuación se entrega una propuesta de Guía de Implementación de BGC en EF, la misma que fusiona 2 guías de implementación ya creadas tanto por el Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana en el 2010 con 7 pasos así como la Guía creada por los autores Carlos Gasco, Juan Luis Segurado, y Javier Quintana que se basa en la implementación y creación del Gobierno Corporativo por un lado y del Gobierno Corporativo Familiar por otro. Cada una de estas 2 guías se la ha denominado como Proceso 1 y Proceso 2 respectivamente. Dentro del Proceso 1, de 7 pasos, en el paso 4 denominado Que Hacer se plantea e incorpora el Proceso 2 de los otros autores, que se desarrollará e implementará en el paso 6 haciendo realidad la implementación de las prácticas del BGC en EF, para luego terminar con el último paso del Proceso 1 que será medir los beneficios tangibles que se obtendrán luego de la implementación de dicha Guía. A continuación presentamos la propuesta según el Gráfico 10 y Gráfico 11.

Gráfico 10

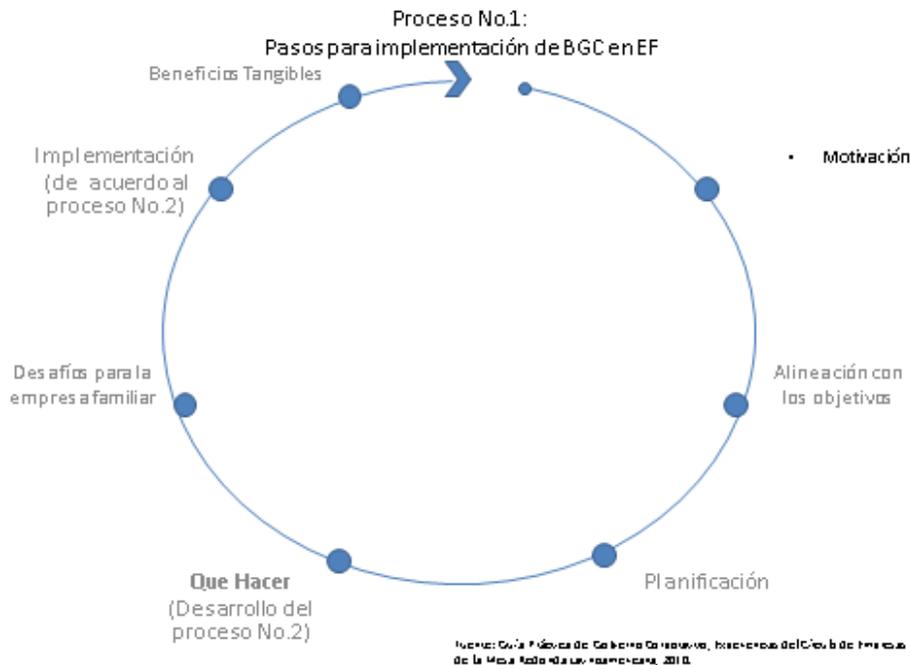
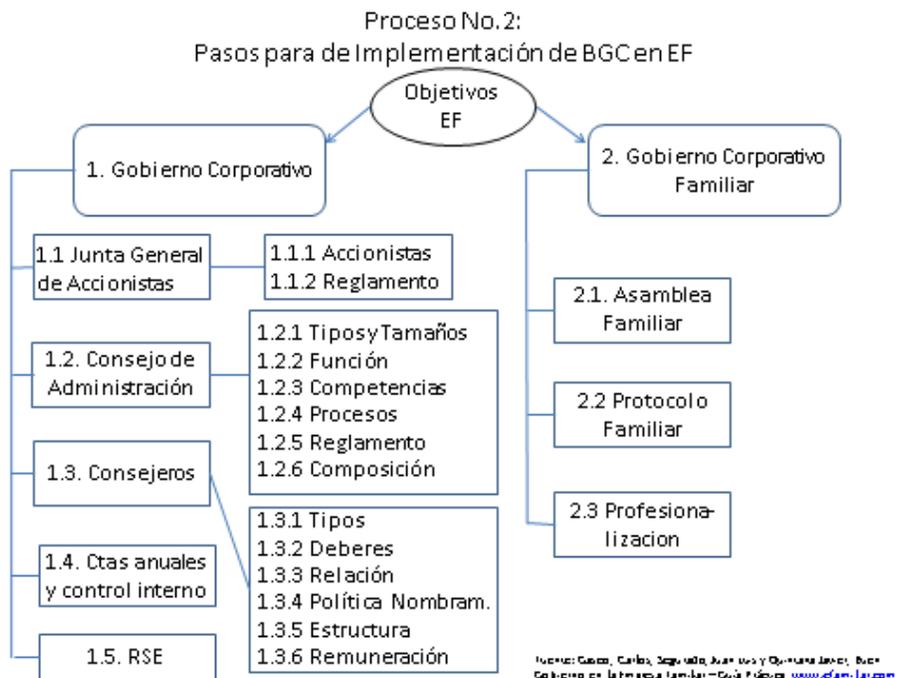


Gráfico 11



Lista de Ilustraciones

Gráfico 1. Columna Vertebral de la Economía Mundial – Grandes EF en el Mundial...	pag.9
Gráfico 2. Empresas más responsables y con mejor Gobierno Corporativo.....	pag. 11
Gráfico 3. Conocimientos de GC.....	pag. 12
Gráfico 4. Importancia de prácticas de BGC.....	pag. 12
Gráfico 5. Prácticas formales de GC.....	pag. 13
Gráfico 6. Razones para implementación de prácticas de BGC.....	pag. 14
Gráfico 7. Retos para implementación de BGC.....	pag. 15
Gráfico 8. Razones para NO Implementación de GC.....	pag. 16
Gráfico 9. Razones para Implementación de GC.....	pag. 17
Gráfico 10. Proceso No.1: Pasos para Implementación de BGC en EF.....	pag. 60
Gráfico 11. Proceso No.2: Pasos para Implementación de BGC en EF.....	Pag. 60

Lista de Tablas

Tabla 1, 2 y 3. Tablas Comparativas de Plan de Sucesión, Directorio Activos y Protocolo Familiar en Países Latinoamericanos.....	pag. 10
--	---------

Bibliografía

BOLSA DE VALORES DE QUITO, Estudio de Casos de **Gobierno Corporativo** en el Ecuador/ Bolsa de Valores de Quito. Quito. 2009. 48 p. Es.

TRICKER, BOB., Dirección corporativa: aciertos y errores de un puesto clave/ Ediecuatorial. Quito. 2010. 288 p. Es.

PORTER, MICHAEL; Estrategia Competitiva; Editorial Harvard Business School Press; 25ª Edición; Traducción Complejo Editorial Continental; México; 1998.

CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARAO. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones/ McGraw Hill. México. 2. ed. 2011. 318 p. Es.

BADIOLA, Rodrigo. Retos y Beneficios del Gobierno Corporativo en empresas familiares, Deloitte. 25pg.

Andrade, Mauro. El Buen Gobierno Corporativo. www.cipe.org

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C, Deloitte, Sucesión de la Empresa Familiar, Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C, Deloitte, Plan de Sucesión, Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C, Deloitte, El Plan de Sucesión y el Consejo de Administración, Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C, Deloitte, Acciones para una Sucesión exitosa, Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010.

Barugel, Ernesto “La Gobernancia en las Empresas de Familia. Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia”. Documento de Trabajo 291. Universidad del CEMA, 2005.

Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana, 2010.

Gasco, Carlos, Segurado, Juan Luis y Quintana Javier, Buen Gobierno en la Empresa Familiar – Guía Práctica, www.iefamiliar.com

Welch, Jack, La Sucesión de Jack Welch, HSM Global, Madrid, España, 2006

Blog UESS, Empresas Familiares, Varios autores, 2013, www.uess.edu.ec

Monsó, Louis, Empresas Familiares: Una bomba de tiempo, 2012.

Gasset, Francisco; Palmada, Salvador, Spenser Stuart Internacional, El Buen Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar, 2007.

Quintana, Javier, Guía Práctica para el Buen Gobierno Corporativo de una Empresa Familiar, Documento 165, 2012

Ramirez Buendia, Diego, Gobierno Corporativo en Empresas Familiares, 2012.

Langebaek Rueda, Andres, Documento CAF, Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber, 2005.

Muñoz, Clermont, Buen Gobierno Corporativo = Competitividad, Lo que todo empresario debe conocer, 2011.

Gobierno Corporativo y las empresas del Ecuador, <http://www.gobiernocorporativo.com.ec/>

[Gobierno Corporativo y las empresas en Ecuador – Deloitte](#) Badiola, www.deloitte.com

[EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO - Revista Judicial](#), www.derechoecuador.com

[El gobierno corporativo cambia una empresa : Economía:](#) www.lahora.com.ec

[El Gobierno Corporativo, ¿en el Ecuador?](#) www.usfq.edu.ec

[El gobierno corporativo en las empresas familiares – deGerencia](#) www.degerencia.com

[Guia práctica para el buen gobierno de las empresas familiares](#) www.ipyme.org

[Gobierno Corporativo para Empresas Familiares](#) www.gobcorpempfam.com

Proceso No.1: Pasos para implementación de BGC en EF

Beneficios Tangibles



Implementación
(de acuerdo al
proceso No.2)

• Motivación

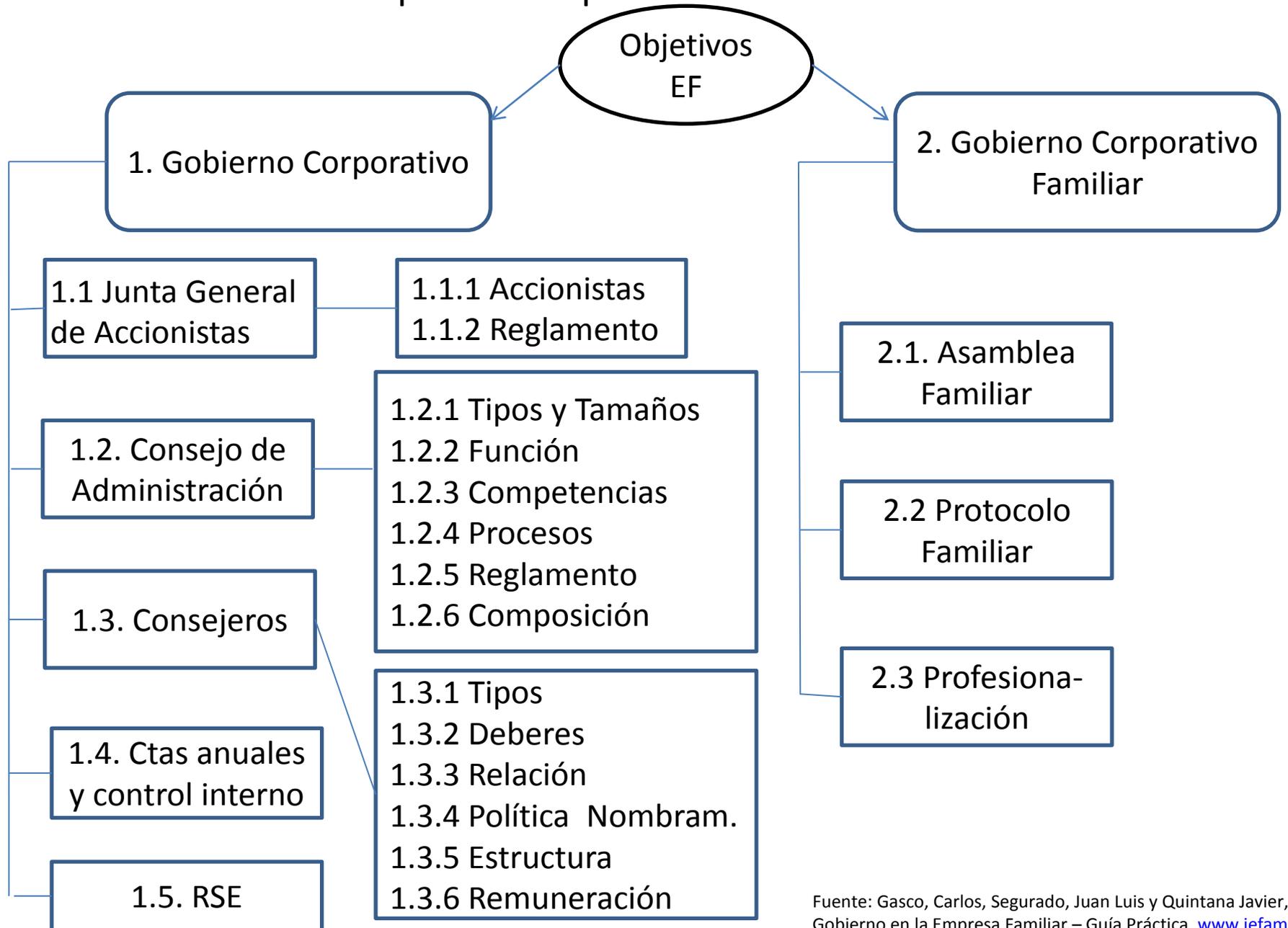
Desafíos para la
empresa familiar

Alineación con
los objetivos

Que Hacer
(Desarrollo del
proceso No.2)

Planificación

Proceso No.2: Pasos para de Implementación de BGC en EF



Guía de Implementación de BGC en EF

Objetivos

- Definir y materializar la misión que desde el punto de vista de la familia tiene la empresa.
- Diseñar una adecuada planificación de implementación de BGC, que este de acuerdo a los objetivos financieras de la familia y a los de la empresa.
- Preservar los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- Evitar conflictos familiares, ayudar a solucionarlos y evitar que se trasladen a la empresa y por consecuencia terminen con la misma

PASO 1.
MOTIVACION
Razones fundamentales

Identifica claramente los beneficios deseados con la implementación de BGC. Se deberá basar tanto en aspectos internos y externos que influirán en los resultados esperados por la empresa. Las motivaciones serán en función de la estructura de participación de los socios, del ciclo de vida de la empresa, del sector en que opera y el marco normativo del país, entre otros

MOTIVACIONES INTERNAS

- Acceder a Capital
- Equilibrar Intereses de Accionistas
- Implementar herramientas como Planes de Sucesión, Family Office
- Garantizar la permanencia de la empresa
- Lograr mejores resultados operativos y financieros

MOTIVACIONES EXTERNAS

- Transparencia
- Incrementa valor de mercado (mejor cotizadas en Bolsa de valores)
- Mejorar su imagen corporativa
Responder presiones externas de mercados internacionales
- Dar valor agregado a la marca

TIPS:

1. ¿Cuáles son los factores de motivación para implementar o mejorar las prácticas de BGC de su empresa?
2. ¿A qué desafíos y obstáculos clave se enfrenta su empresa para implementar o mejorar el BGC?

PASO 2: ALINEACION CON LOS OBJETIVOS

Agrupar diferentes intereses de cada socio o miembro de la familia, bajo el concepto de BGC, fomentando compromiso o cambios de actitud
La formulación del BGC deberá estar alineada a los objetivos generales de la EF.

Se define estrategias para cambios de actitud o resistencia de los miembros de la EF

Se sugiere métodos para mejorar la comunicación que lleven a identificar los beneficios proyectados

Se define métodos para mejorar el compromiso para la implementación de BGC

Definir y nombrar promotores internos de la implementación de BGC

TIPS

1. ¿Cómo podría llegar al consenso para la implementación o mejoras de BGC en su empresa?
2. ¿A qué personas clave de su empresa incluiría en el proceso implementación de BGC?
3. Enumere las resistencias en su empresa. ¿Cómo los superaría?

PASO 3: PLANIFICACION

Se fija prioridades , objetivos y metas claves, identificando los resultados deseados al implementar el BGC .

Se establece un plan viable con responsables y responsabilidades claramente definidas y se programa un cronograma respaldado por un sistema de recompensas e incentivos para su cumplimiento

Esto garantizará que todos sepan qué hacer, cuándo y por que

Mezclar objetivos a corto plazo, fáciles de alcanzar con cambios más profundos de largo plazo, midiendo sus beneficios.

Definir la importancia de la flexibilidad en cuanto a plazos establecidos en el cronograma

Fomentar la responsabilidad de todos los involucrados en el proceso de Implementación de BGC .

TIPS

1. ¿De qué recursos dispone, o cuáles podría movilizar, para desarrollar un plan de acción?
2. ¿Qué medidas de mejora del gobierno corporativo trataría de implementar inmediatamente?
3. ¿Podría definir un cronograma con actividades y responsables para implementación de herramientas de BGC?

PASO 4:
Qué hacer:
Prácticas fundamentales
para un BGC

Hay medidas específicas diferentes para cada empresa. Dependerán de muchos factores como la estructura de participación de accionistas, el tamaño de la empresa, la fase de desarrollo en que se encuentra la empresa, su cultura corporativa, entre otros. Pero específicamente se formularán Buenas prácticas de GC realizadas en otras empresas.

Inicio del Proceso 2 – Formulación Guía Práctica de implementación BGC

2.1 GC (Gobierno
Corporativo)

- Formalización de las políticas de BGC: códigos y directrices
- Transparencia y divulgación de información

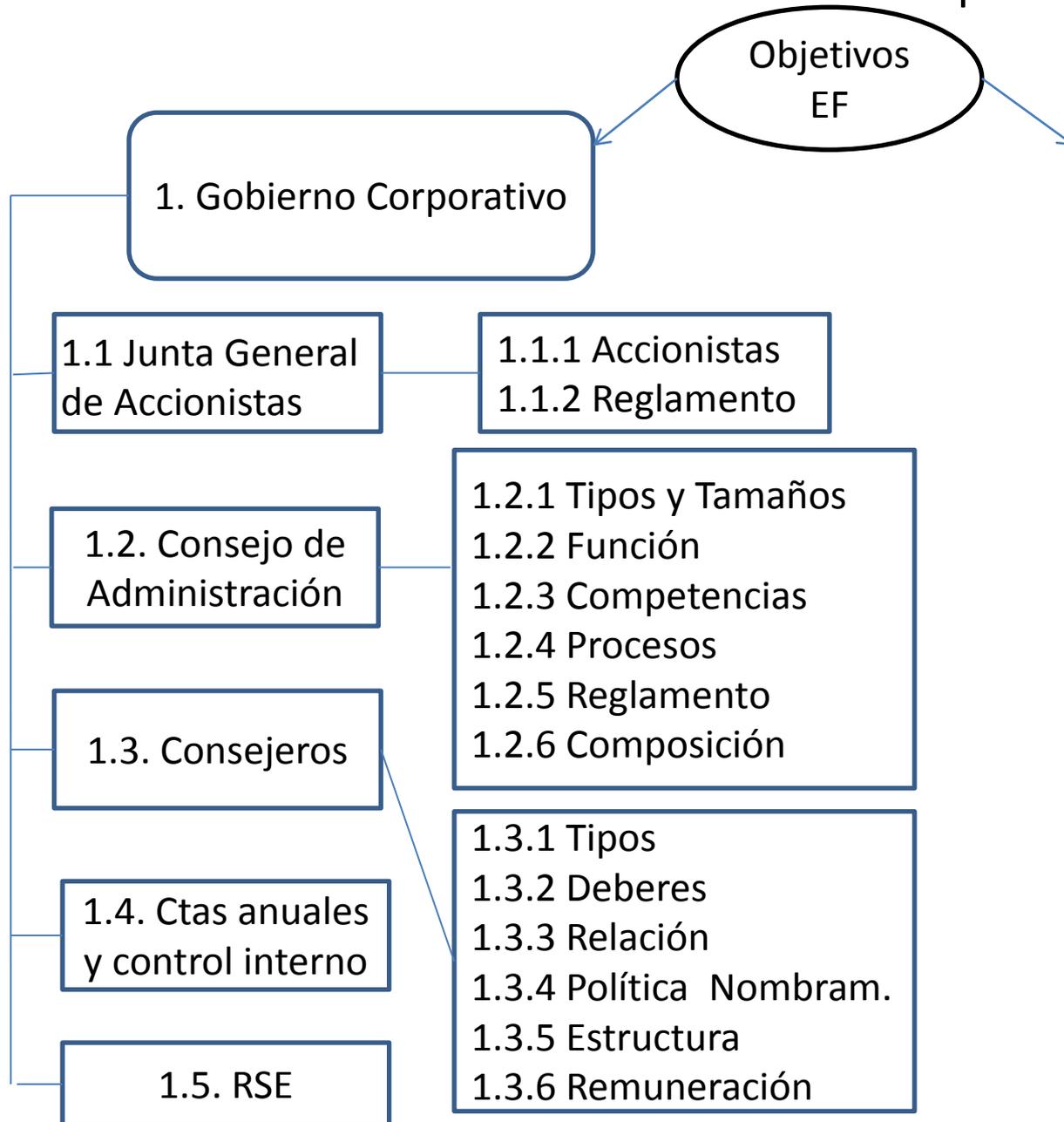
- Funcionamiento del directorio y relación con gerencia.
- Mejora del entorno de control

2.2 BGCF (Buen
Gobierno
Corporativo Familiar)

- Fortalecimiento de derechos de accionistas
- Garantía de sostenibilidad del negocio

Desarrollo del Proceso 2

Formulación Guía Práctica de implementación BGC



Proceso No.2: Pasos para de Implementación de BGC en EF

Objetivos
EF

1. Gobierno Corporativo

1.1 Junta General de Accionistas:
Conjunto accionistas que ejerce su soberanía para decidir sobre asuntos de gran relevancia para la empresa

1.1.1 Participación Accionistas

Establecer:

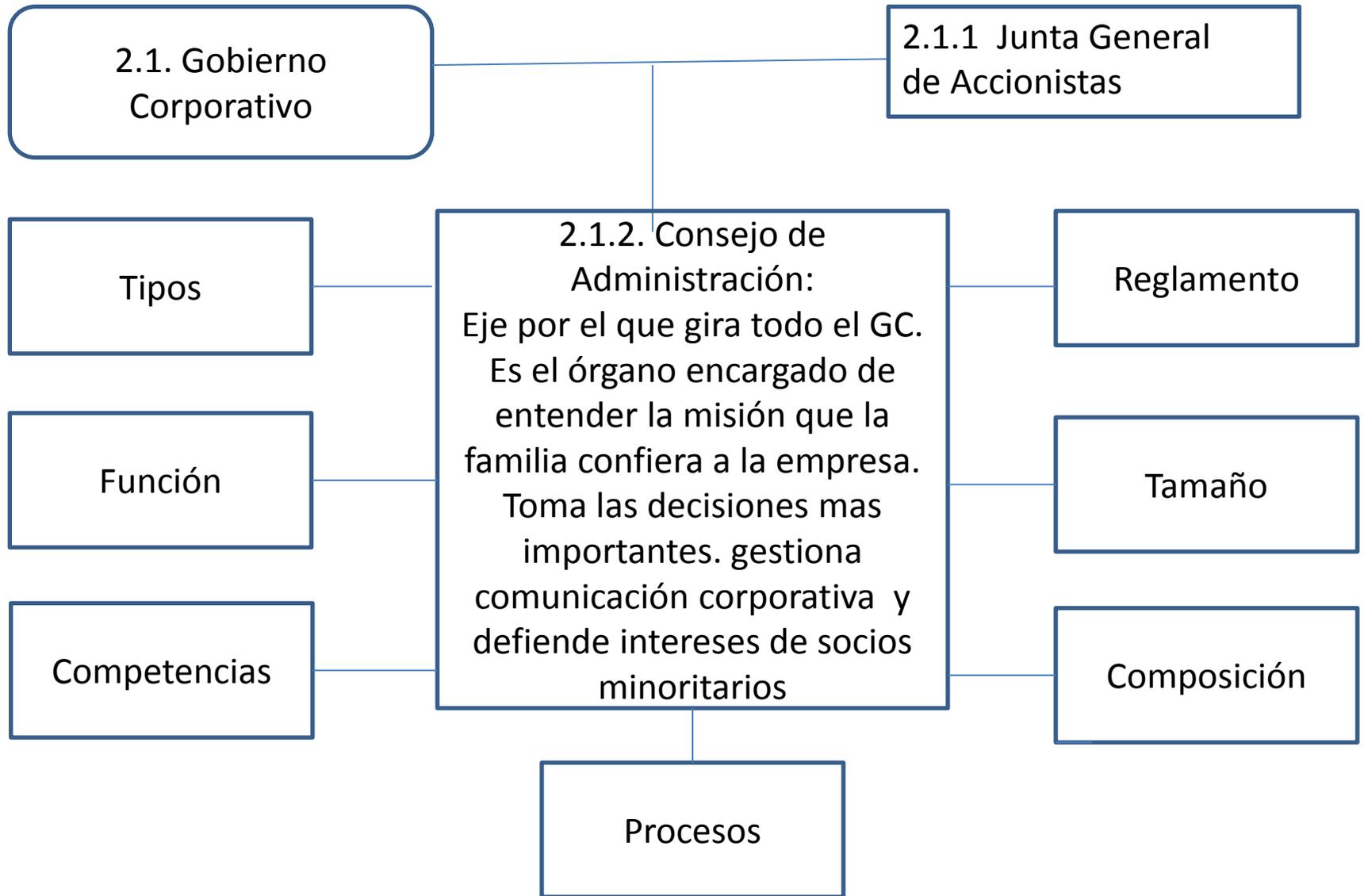
- Derecho al voto
- Apoyo participación socios EF ya sean:
Mayoritarios o Minoritarios

1.1.2 Reglamento de la Junta

El Cons.Adm. elabora propuesta de Reglamento que ordenará su funcionamiento y someterán a Jta .General para su aprobación

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

Tipos:

- Administración Individual: (Fundador o Sucesor)
- Paneles Informales de asesores (soporta hasta PYMES)
- Consejo Administración (recomendado)

2.1.2. Consejo de Administración:

Función:

- Supervisión y control
- Orientada a la búsqueda de continuidad de la EF
- Protección intereses generales
- Incorporación de nuevos miembros de la familia a la EF
- Protección de valores y cultura organizacional

Competencias

Procesos

Reglamentos

Tamaño

Composición

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

Tipos

Función

2.1.2. Consejo de Administración:

Procesos

Reglamento

Tamaño

Composición

Competencias:

- Revisión y aprobación de Estrategias generales adecuando a misión de la EF
- Fortalecimiento de Relaciones familia, propiedad y empresa. (Implementar y velar por cumplimiento del Protocolo Familiar⁹)
- Definición de Políticas de dividendos
- Control de Gestión y evaluación a directivos incluidos miembros de la familia
- implantación y seguimiento de los sistemas de auditoría interna y externa.
- Nombramiento y manejo de política de retribución y destitución de los más altos directivos de la EF
- Apoyo a los órganos de gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia. (Creación de Planes de sucesión)

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

Tipos

Función

Competencias

2.1.2. Consejo de Administración (CA):

Reglamento

Tamaño

Composición

Procesos de Gobierno:

- El CA deberá disponer de información necesaria financiero como de mercadeo, para la toma de decisiones que mejoren la rentabilidad.
- Deberá analizar de forma específica el presupuesto, su grado de cumplimiento y los estados financieros.
- Deberá revisar el plan estratégico y su cumplimiento
- Deberá reunirse con la periodicidad adecuada para seguir de cerca las actuaciones de los ejecutivos.
- Se reunirá en todas las ocasiones en las que el presidente o un número suficiente de consejeros así lo solicitaran
- podrá autorizar la asistencia al Consejo sin voz, voto o remuneración a familiares que en un futuro podrá ser ejecutivo de la EF

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

Tamaño

Composición

2.1.2. Consejo de Administración (CA):

Reglamento:

Cada Consejo de Administración debe tener su propio reglamento que generalmente redacta un experto en derecho mercantil y debe regular como mínimo, las siguientes materias:

- Funciones, tamaño y composición.
- Estructura de gobierno.
- Designación y funciones del presidente.
- Designación y funciones del secretario.
- Procesos de Gobierno.
- Procedimientos y criterios a seguir para el nombramiento, reelección y cese de los consejeros.
- La retribución de los consejeros.

Lo mas aconsejable es de 10 a 12 consejos al año, o cuando se den cambios significativos podrían haber Consejos Extraordinarios.

Tipos

Función

Competencias

Procesos

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

Tipos

Función

Competencias

Procesos

Reglamento

2.1.2. Consejo de Administración (CA):

Composición

Tamaño:

- Normalmente están formados por término medio por 5 personas.
- En ocasiones, las empresas determinan el tamaño del Consejo en función de los diferentes grupos familiares que entienden que deben estar representados en él.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

Tipos

Función

Competencias

Procesos

Reglamento

Tamaño

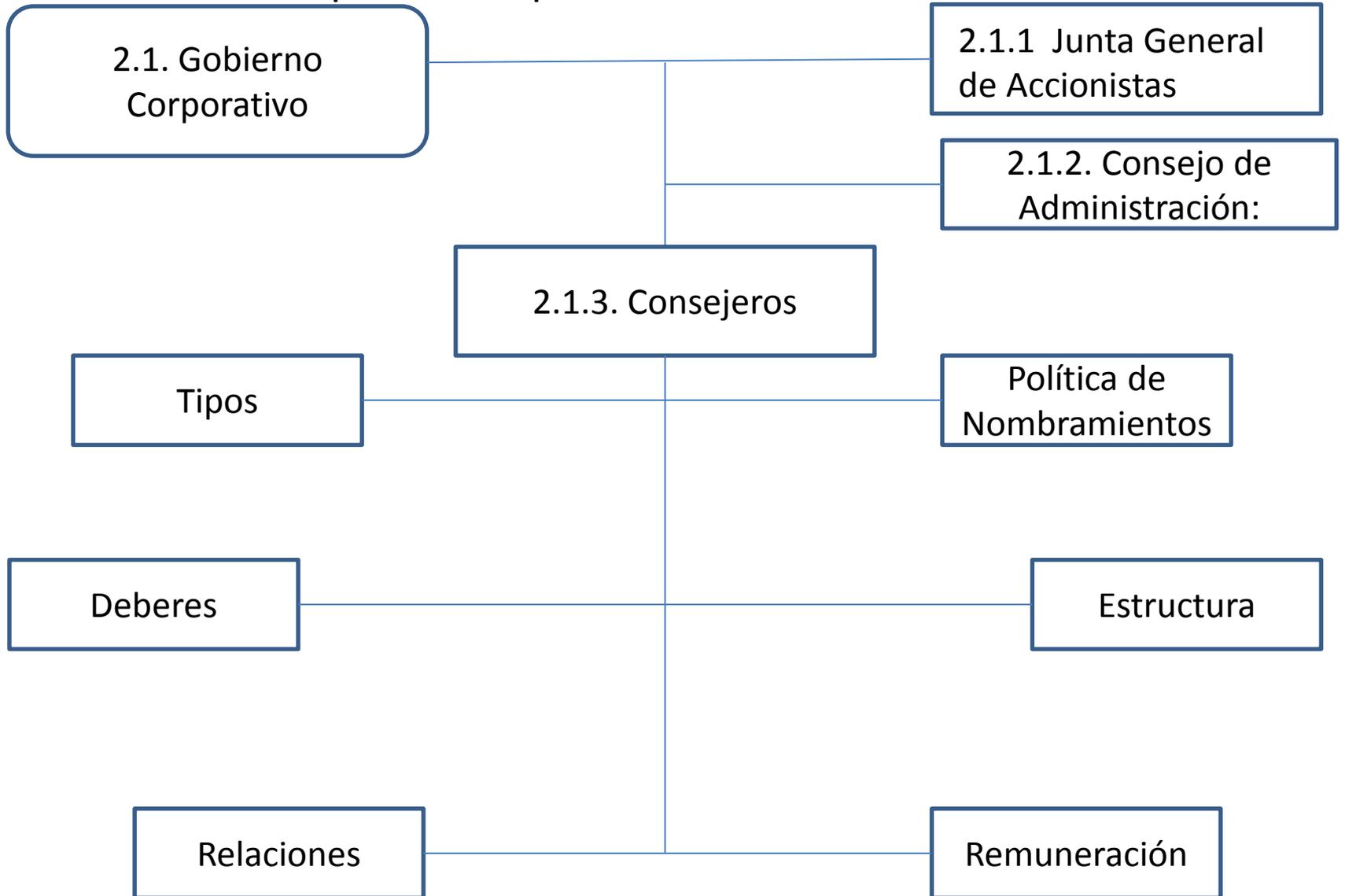
2.1.2. Consejo de Administración (CA):

Composición:

- En empresas grandes la presencia de consejeros independientes, es muy importante teniendo en cuenta la estructura accionarial de la sociedad y el capital representado en el Consejo.
- En los casos de compañías pequeñas o medianas se recomienda contar con un consejo asesor –formal o informal- que ejerza un papel similar al de los consejeros independientes en otras empresas.
- Se recomienda que las personas más significadas del equipo de gestión primer ejecutivo de la compañía, formen parte del Consejo.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

2.1.2. Consejo de Administración:

2.1.3. Consejeros:
Son ejecutivos que trabajen o no en la EF. Su principal función es el asesorar en base a sus experiencias y conocimientos. Serán pieza clave en la implementación del BGC dentro de la EF

Deberes

Relaciones

Política de Nombramientos

Estructura

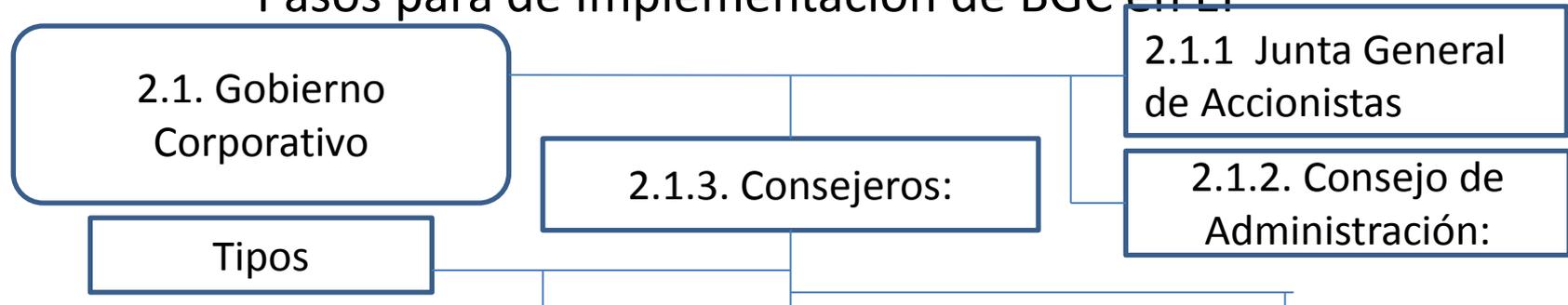
Remuneración

Tipos

- Internos: Son todos los que no mantienen relación laboral solo como consejeros sino funciones de dirección dentro de la EF
- Dominicales. Los que, sin ejercer funciones directivas, son propuestos por accionistas, individuales o agrupados.
- Independientes. Los que pueden asesorar y aportar en la EF para la implementación del BGC. Estos no deben ser ejecutivos ni dominicales, ni deben tener relación familiar, laboral o comercial con la EF, directivos o miembros de la familia.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Deberes:

- Deber de lealtad y fidelidad.

- a) Deber de secreto, no puede utilizar en beneficio propio, ni facilitar a terceros, datos e informaciones de la EF. Ni utilizar con fines privados
- b) Deber de evitar conflictos de intereses entre él o sus familiares y la EF.
- c) No desempeñar ningún cargo en empresas competidoras
- d) Abstenerse de intervenir en las deliberaciones y votaciones y nombramiento reelección o cese , así como otras en la que tengan interés.
- f) Relaciones comerciales del consejero y EF debe ser conocidas x el CA.
- g) No aprovechar oportunidades de negocio x su condición de consejero.
- h) Notificar a EF, cambios que afecten al carácter o condición de consejero
- i) Informar a la EF de asuntos judiciales, administrativas u otros que pudieran incidir gravemente en la reputación de la EF.

- Deber de diligencia.

- a) Dedicar tiempo y esfuerzo a seguir regularmente lo planteado x la EF.
- b) Participar activamente en el órgano de administración y, comisiones y tareas
- c) Oponerse a los acuerdos contrarios a la ley, a los estatutos o al interés social
- d) Instar la convocatoria de reuniones del Consejo cuando lo estime pertinente, o la inclusión en el orden del día asuntos que considere convenientes

Relaciones

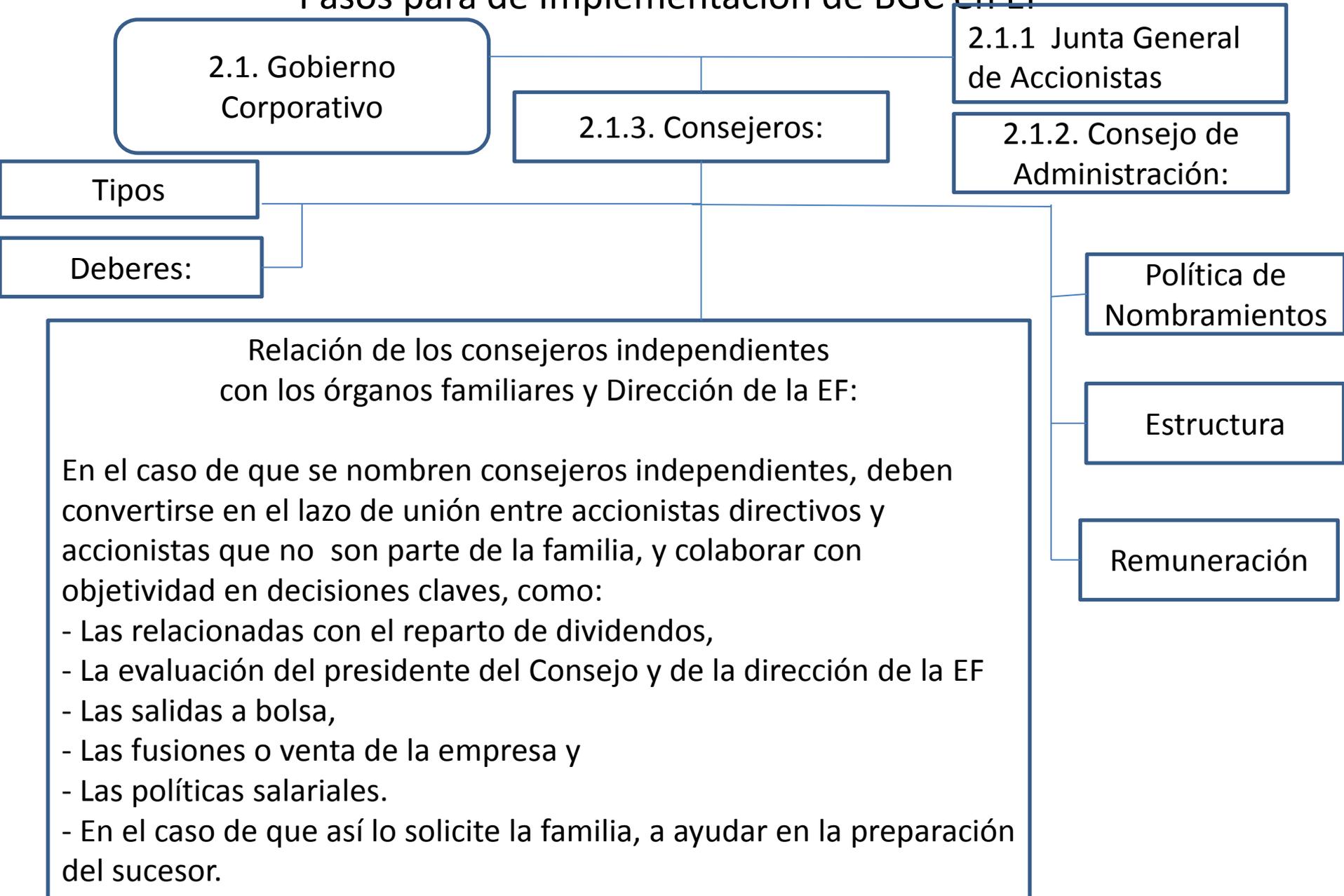
Política de
Nombramientos

Estructura

Remuneración

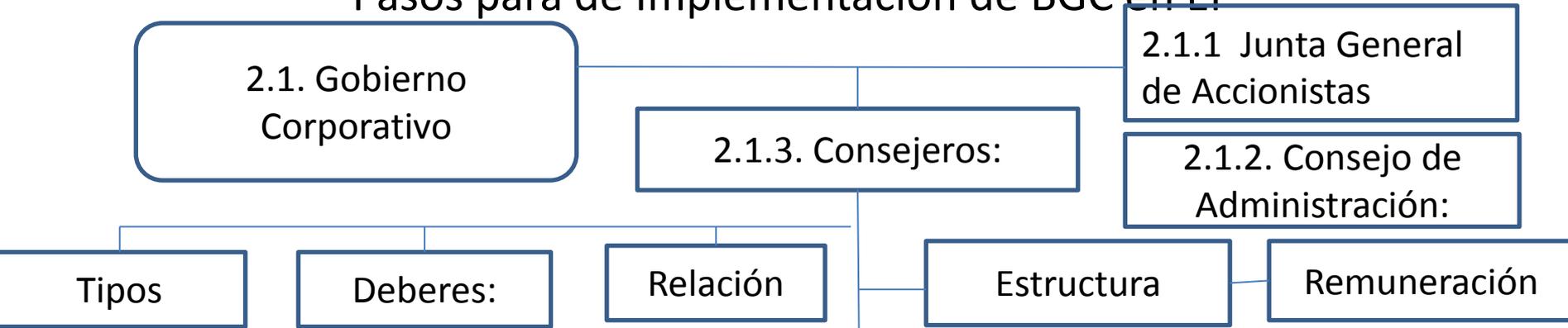
Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Política de Nombramiento, reelección y cese de los consejeros.

- Política de nombramiento de los consejeros:

La selección de candidatos debe llevarse de forma transparente. Si existe, será responsabilidad de la Comisión de Nombramientos, de no ser así, la Junta de Accionistas consulta al Consejo de Familia los candidatos. En el caso de Familiares sin experiencia en el Consejo de Administración :

- Se debe limitar su presencia se en el Consejo de Administración.
- Se debe poner énfasis en la experiencia y en las competencias de los candidatos.

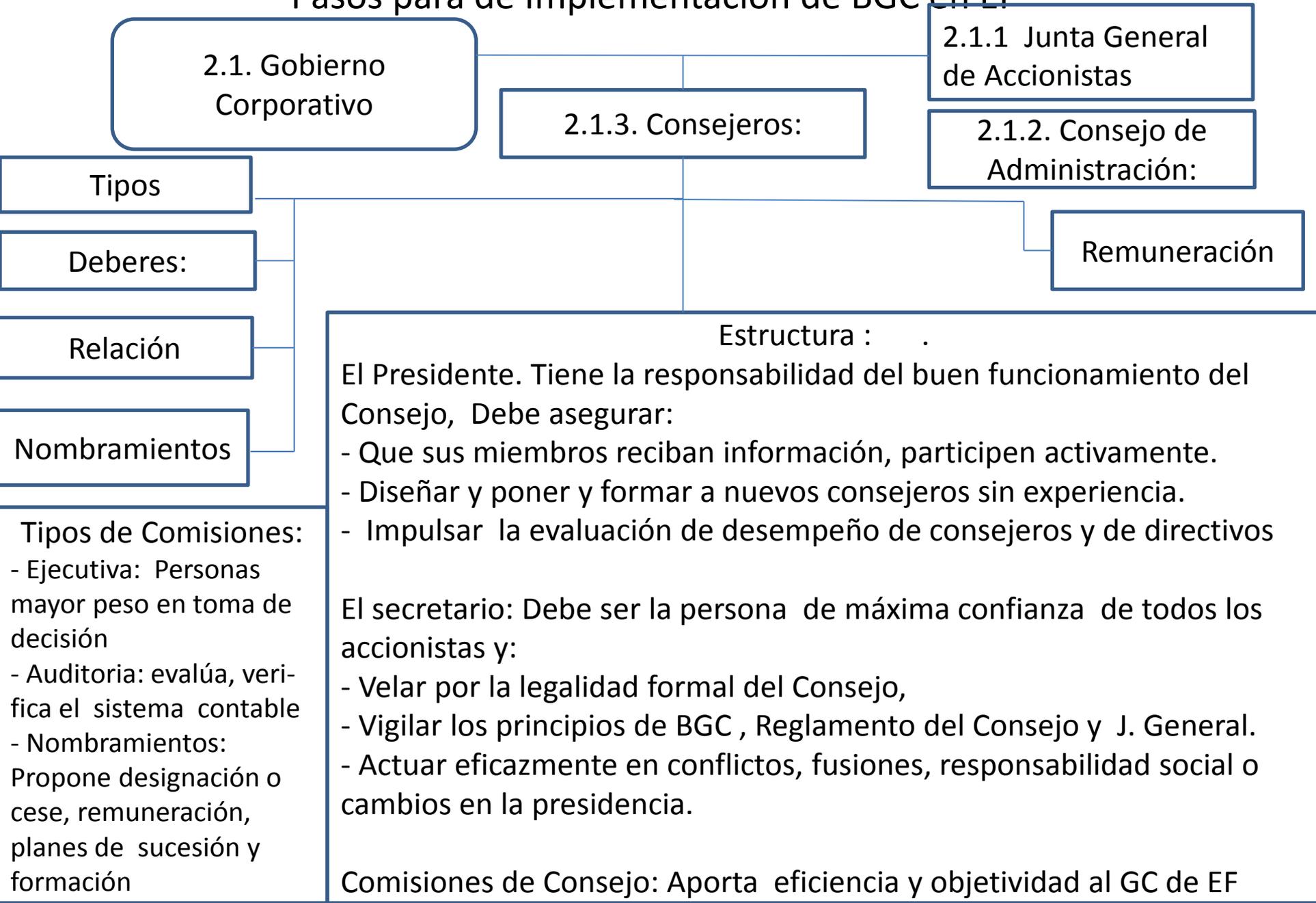
- Reelección y cese de los consejeros .

Los órganos de gobierno familiar y los miembros del Consejo de Administración o, la Comisión de Nombramientos, evaluarán al candidato a la reelección durante el último mandato. Si es favorable se podrá proponer su reelección en Junta General,

- Se debe establecer pautas de rotación interna de consejeros dominicales e independientes en tareas específicas de control.
- Se puede establecer un número máximo de años de permanencia en el Consejo.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

2.1.2. Consejo de Administración:

2.1.3. Consejeros:

Tipos

Deberes:

Relación

Nombramientos

Estructura

Remuneración de directivos

- Pocas EF disponen de una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, pero lo aconsejable es dejar la dirección de esta política a un profesional no familiar con el objetivo de que se maneje objetiva e independientemente,.
- Para saber si la remuneración es adecuada, es imprescindible conocer la retribución media de los directivos de empresas similares y compararla con la EF.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

2.1.2. Consejo de Administración:

2.1.3. Consejeros:

2.1.4. Cuentas anuales y el control interno:

El CA debe:

- Mantener contacto con los socios de la EF sean estos miembros de la familia o no
- Facilitar el intercambio de opiniones, mediante métodos de comunicación
- Lograr alcanzar un elevado nivel de transparencia en la gestión de la empresa.

Dos elementos condicionan esta transparencia:

Cuentas Anuales:

- Principales responsables de elaboración : presidente (si tiene funciones ejecutivas), el consejero delegado y el director financiero.
- El máximo ejecutivo debe presentar para su aprobación al CA.
- El CA debe hacer un seguimiento periódico de las cuentas de la EF mediante auditores externos

Control Interno

Sistema que trata de asegurar de que las actividades que realizan para alcanzar los objetivos se realizan eficientemente, sin fraudes y de acuerdo al marco legal. El CA es la institución responsable de establecer las pautas de control interno, analizar periódicamente su funcionamiento y adoptar las medidas para corregirlas.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.1. Gobierno Corporativo

2.1.1 Junta General de Accionistas

2.1.2. Consejo de Administración:

2.1.3. Consejeros:

2.1.4. Cuentas anuales y el control interno:

2.1.5 Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial (RSE)

El compromiso elemental de la empresa con la sociedad y accionistas es cumplir leyes y ser rentables, pero debe ampliarse y abarcar otros objetivos como:

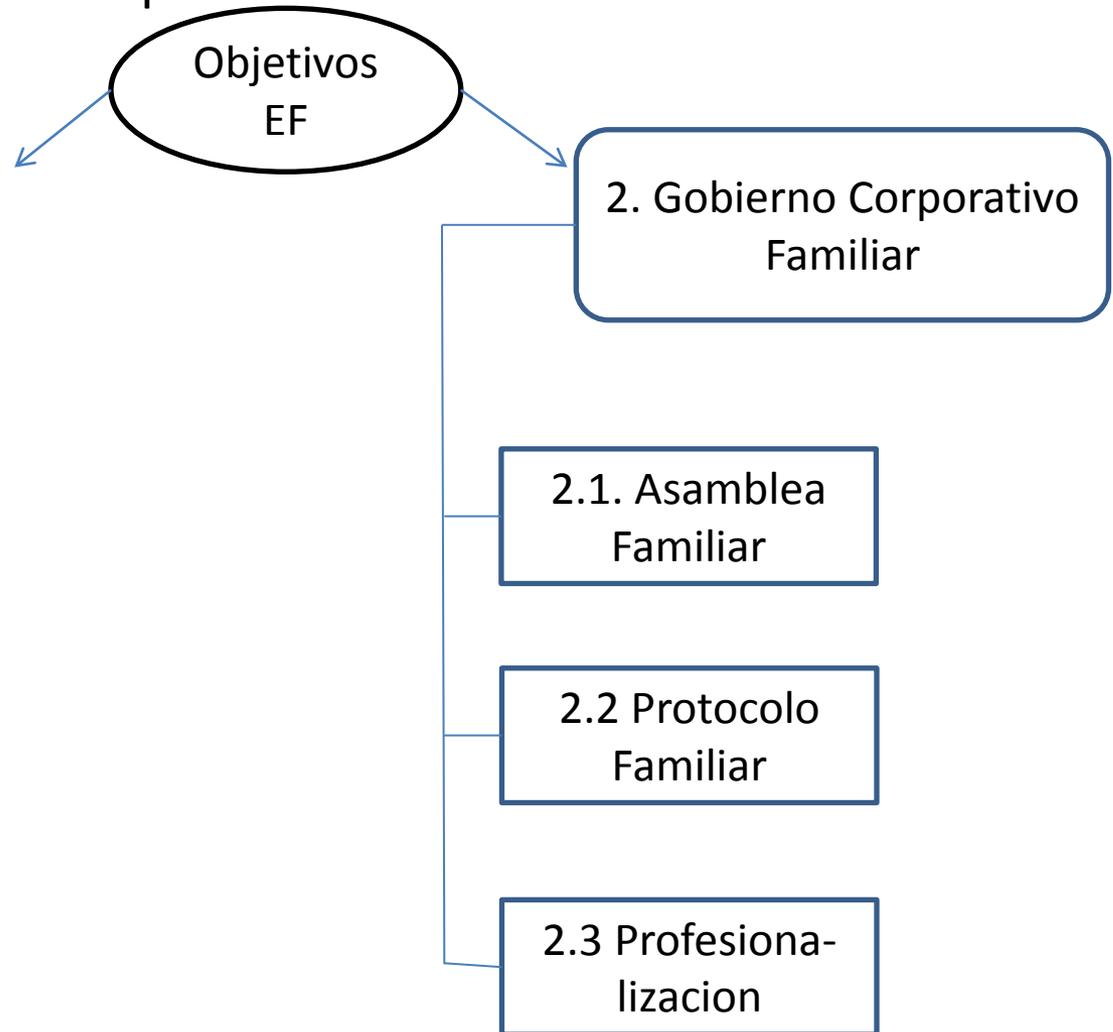
- continuidad de la empresa ,
- bienestar de sus trabajadores,
- calidad en el servicio al cliente o,
- transparencia

Una estrategia de RSE, genera beneficios para la EF , y contribuye a reforzar su marca y a crear valor.

El principal responsable de incluir políticas de RSE en los planes estratégicos y dar un seguimiento es el CA y debe :

- Integrar la RSE con los valores de la familia fundadora.
- Elaborar normas sencillas y transparentes de seguridad laboral, garantizando igualdad, calidad y confidencialidad,.
- Constituir comités de RSE.
- Elaborar informes anuales de RSE.

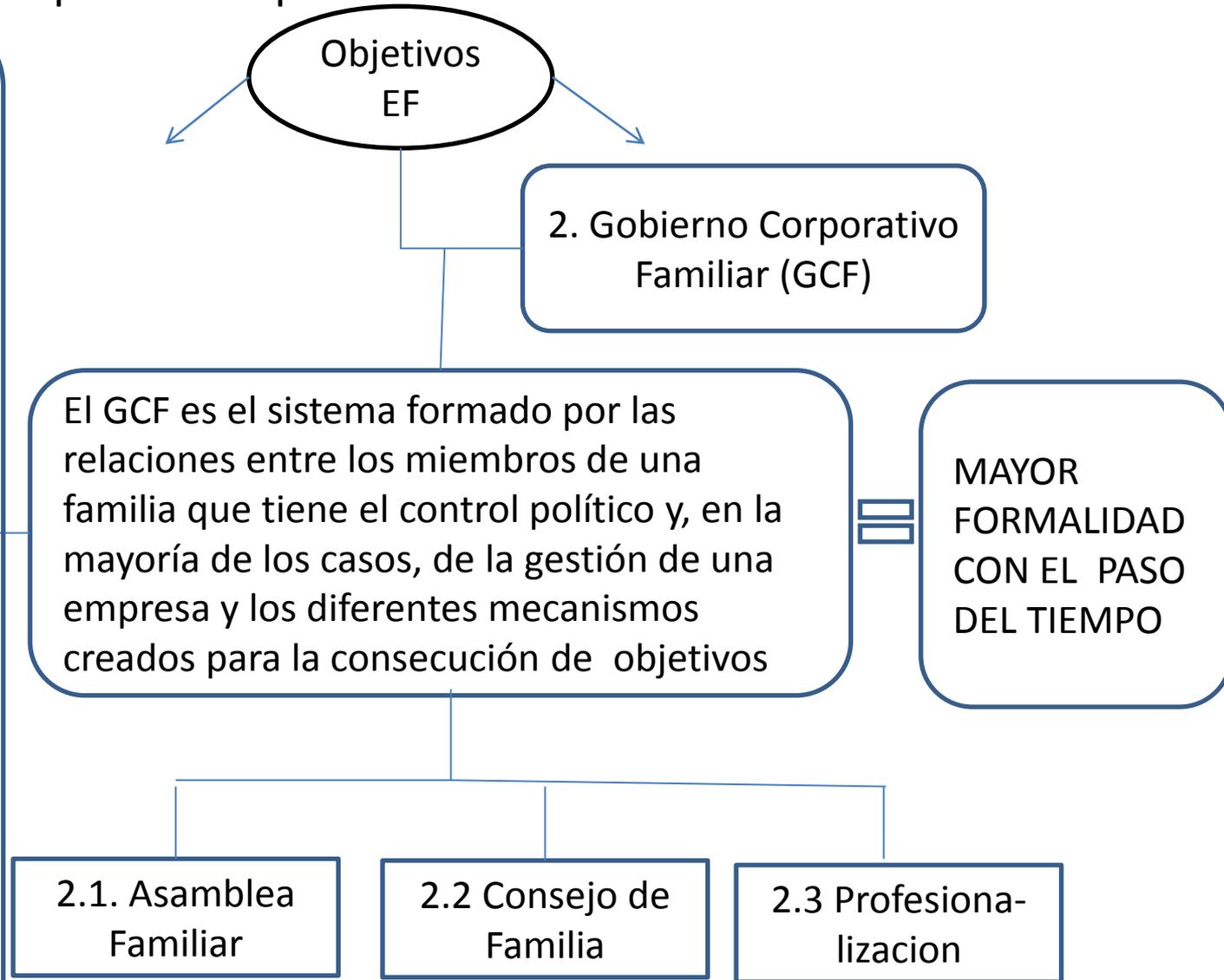
Proceso No.2: Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

Desarrollo GCF:
Mediante:
-Mecanismos formales o informales e ir institucionalizando de acuerdo al tamaño de empresa
-Prácticas espontánea s y eficaces relacionada con la personalidad de miembros de la familia y su rol.
-Fjar fechas para celebración y elaborar documentos de poca extensión que recojan objetivos, temas tratados y los acuerdos alcanzados



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

Objetivos
EF

2. Gobierno Corporativo
Familiar

2.1. Asamblea Familiar:

todos los accionistas o potenciales accionistas familiares que deseen

Ser foro para:

- Comunicación entre miembros de la familia
- Adopción de determinadas decisiones
- En EF pequeñas funcionará como Consejo Familiar

Misión de Asamblea Familiar:

Fomentar unión, compromiso y concordia entre miembros de la familia mediante un encuentro formal anual, y que debe ser foro de comunicación de la familia y la EF.

Funciones de Asamblea Familiar:

- Transmitir y divulgar visión de la familia y Criterios y contenidos de Protocolo Familiar u otros acuerdos.
- Informar a los familiares, mas aun a los que están fuera de la EF, resultados, expectativas y planes futuros
- Dar oportunidad a todos los miembros familiares para expresar ideas, puntos de vista y discrepancias.
- F- Debatar y ratificar propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

2.2 Consejo de
Familia

2.3 Profesion-
lizacion

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (Protocolo Familiar)

Es el nexo de unión entre la familia y la empresa, con la que se comunica a través del Consejo de Administración.

En EF la familia necesita:

- Velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros,
- Desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la EF

El Consejo de Familia debe:

- Dar cabida a puntos de vista diferentes.
- Abogar por consenso en decisiones de políticas y objetivos de la familia vs empresa
- Fomentarla total transparencia de operaciones y proceso de toma de decisiones de la empresa; y los asuntos asociados con la propiedad.
- Potenciar estructuras informales o formales de gobierno de la familia (reuniones familiares regulares o un Consejo de Familia)

2. Gobierno Corporativo Familiar

2.1 Asamblea Familiar

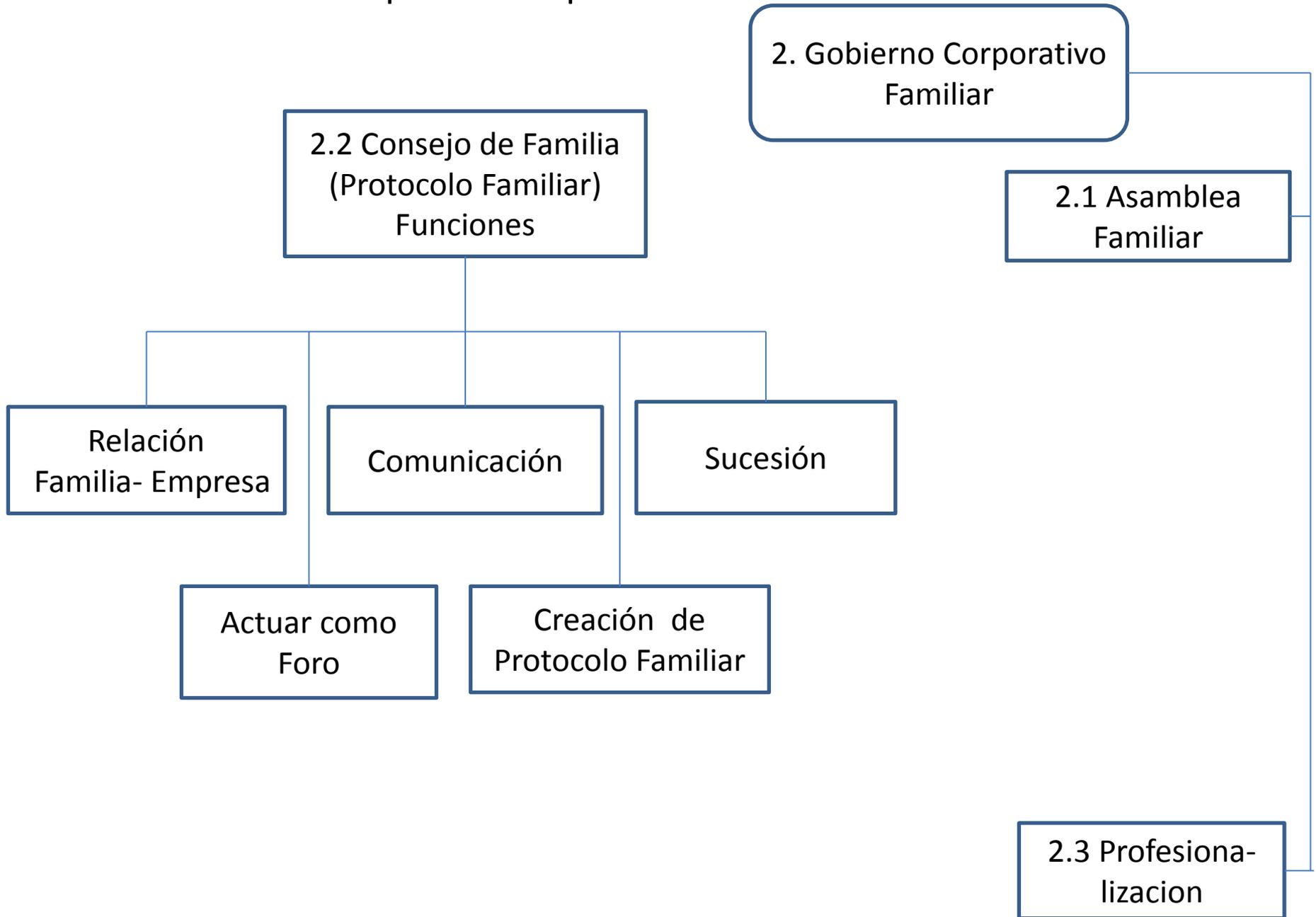
Responsabilidad del Consejo Familiar

- Definir la implicación y compromiso de la familia con la empresa;
- Preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno
- Catalizar la transparencia de información de la empresa y la propiedad.

2.3 Profesionalización

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

Relación Familia- Empresa

- Establecer, preservar y actualizar valores y visión de la familia a largo plazo
- Mantener disciplina familiar en la empresa,
 - Establecer normas de obligado cumplimiento para todos
- Evaluar políticas de dividendos que el Consejo de Admin propondrá a la Jta. General Accionistas
- Desarrollar planes gestión del patrimonio familiar
- Decidir sobre la conveniencia de crear una oficina familiar (family office).
- Decidir actividad es laboral de familiares, podría aprobar ausencia de accionistas en la gestión corporativa
- Promover la convivencia familiar.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, como la Asamblea Familiar anual.
- t) Representar a la familia en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- Velar por cumplimiento de acuerdos sobre intereses personales, favoreciendo la unidad y la armonía familiar.

2.2 Consejo de Familia (Protocolo Familiar) Funciones

2. Gobierno Corporativo Familiar

Comunicación

- Trasladar la opinión(es) de la familia al Consejo de Admin. temas de inversiones o endeudamiento.
- Comunicar los valores y visión de la familia mediante el Consejo de Administración
- Gestionar información de la empresa que va a recibir la familia , como ceses de Presidente-gerente, malos resultados, cierre de operaciones, fusiones.
- Establecer y comunicar el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (Protocolo Familiar)
Funciones

2. Gobierno Corporativo Familiar

Sucesión

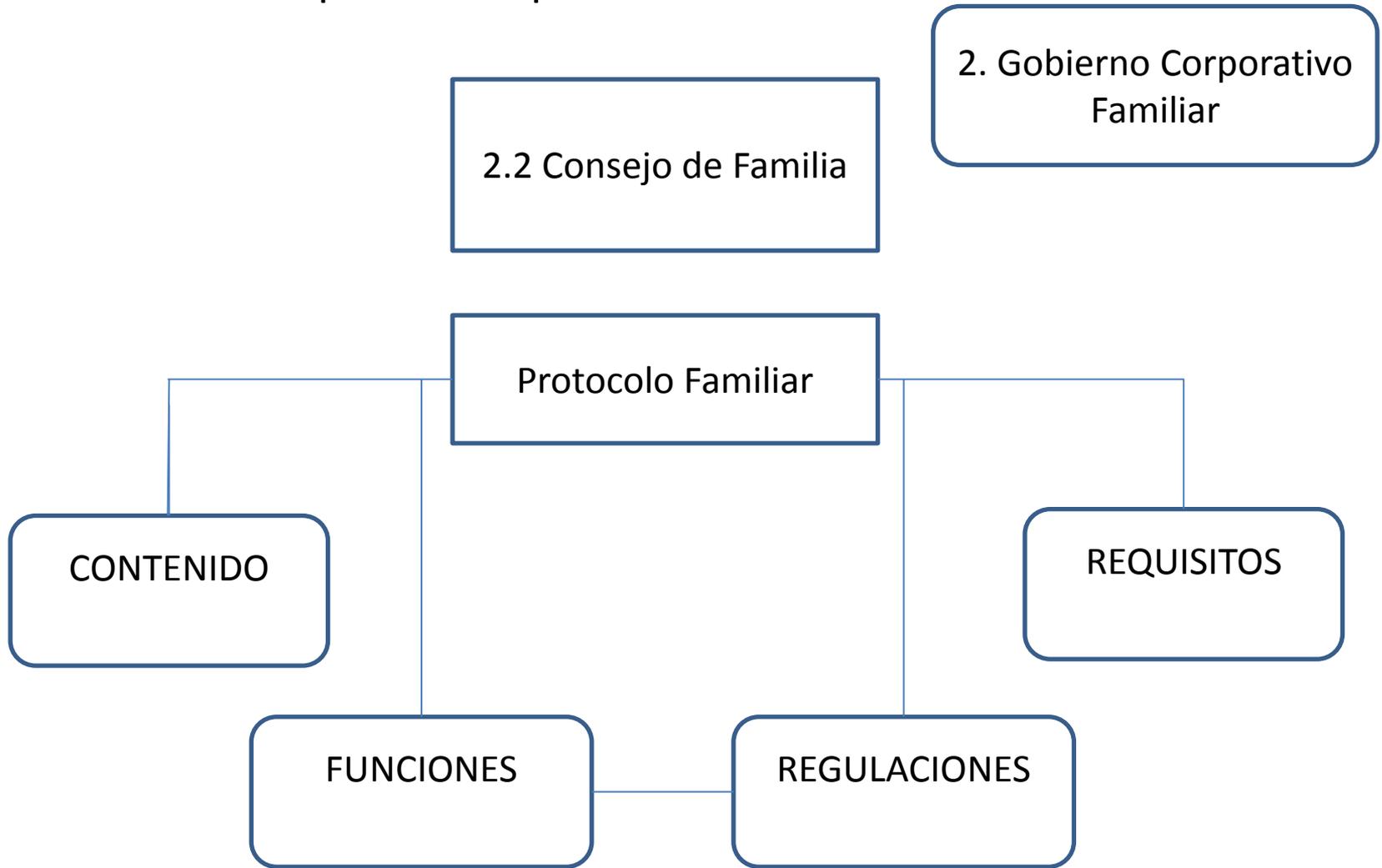
- Desarrollar planes de sucesión para la transición generacional.
- Proponer a los candidatos a ser sucesores.
- Establecer la formación y la experiencia que deben tener los accionistas familiares que opten a estos puestos.

Actuar como Foro para:

- Desarrollo de normas y acuerdos para valoración y compra-venta de participaciones dentro o fuera de la familia.
- Desarrollar mecanismos para liquidez entre los accionistas.
- Adopción de normas y acuerdos de política de reparto de acciones para las siguientes generaciones. Condicionan políticas testamentaria y de donaciones.
- La firma de acuerdos de desvindicación de acciones La discusión de blindajes de estatutos sociales. Los más habituales son: exigencia de mayorías reforzadas en los consejos de administración, requisitos de pertenencia a la familia para poder ser presidente de la EF o limitación al voto.
- la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF



Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (Protocolo Familiar)

2. Gobierno Corporativo Familiar

CONTENIDO :

- Puede formarse por cláusulas que regulan aspectos muy concretos y que no tienen ninguna relación entre si, salvo el obligar a los integrantes de la familia.
- Expertos consideran que deben reflejar elementos intangible, como los valores de la familia y la misión de la empresa .
- No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de EF.
- Cada familia debe buscar su propio protocolo, y estos determinarán cual deber ser el contenido mas apropiado y como debe ser actualizado en el futuro. Estos aspectos son:
 - El ciclo generacional,
 - la edad de los líderes familiares,
 - los problemas surgidos en el pasado o
 - la química existente entre los familiares
- No obstante existen protocolos modélicos

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (
Protocolo Familiar)

2. Gobierno Corporativo
Familiar

REQUISITOS:

- Ser fruto del consenso familiar.
- Ser objeto de una profunda reflexión (Sin perder el control de la creación y establecimiento ya que hay casos en los que la familia debate sobre el protocolo durante más de dos años)
- Contar con la máxima implicación de la familia y de la empresa.
- Formalizarse en un documento escrito firmado por los accionistas de la familia ante un notario o inscribirse en el registro mercantil.

FUNCIONES:

- Dirigir trabajos de elaboración y actualización del Protocolo familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la dirección y la Asamblea Familiar.
- Ser la sede para la educación accionistas familiares, presentes y futuros.
- Apoyar a las nuevas generaciones en su desarrollo personal y profesional, incluso en el caso de que no se oriente hacia la gestión del negocio familiar.
- Potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa y conocer sus principales inquietudes respecto a ella.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (
Protocolo Familiar)

2. Gobierno Corporativo
Familiar

REGULACIONES:

- a) Misión y valores de la familia coordinando con Objetivos y valores de la empresa
- Genograma familiar.
- Objetivos del protocolo. Cuanto más medibles sean, mejor.
- Descripción de los órganos de gobierno de la empresa (societarios) tal y como aparecen en sus estatutos.
- Creación de órganos de gobierno de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de BGC
- El acceso a la condición de accionista.
- Políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida de la empresa).
- Derechos de información económica y financiera de los miembros familiares.
- Principios que deben regir la política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (Protocolo Familiar)

2. Gobierno Corporativo Familiar

REGULACIONES

- Principios que deben regir la política de dividendos de la empresa. En muchos casos se establecen unos niveles mínimos de remuneración anual al accionista.
- Posición de la familia respecto a los procesos de internacionalización, entrada de socios no familiares en el capital.
- Las normas para la valoración y transmisión de acciones.
- Planes de liquidez para los accionistas.
- Principios a los que debe ajustarse la política de endeudamiento de la empresa.
- Normas por las que se deben regir futuras ampliaciones de capital.
- Los planes de sucesión y de contingencia, estos dependerán de la evolución de la familia y de la empresa. Por esta razón, deben de ser objeto de revisión periódica.
- Las capitulaciones matrimoniales que deberán firmar todos los accionistas.
- La política testamentaria que determinará el futuro reparto de las participaciones empresariales.
- Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen.

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2.2 Consejo de Familia (Protocolo Familiar)

2. Gobierno Corporativo Familiar

REGULACIONES

- Normas para la utilización del apellido familiar y de la marca comercial por parte de los accionistas.
- Normas para la modificación y actualización del protocolo.
- Política de gestión del patrimonio familiar, y creación y normas de funcionamiento de la Oficina Familiar (Family Office).
- Creación de fundaciones familiares.
- Celebración de eventos familiares

Proceso No.2:

Pasos para de Implementación de BGC en EF

2. Gobierno Corporativo Familiar

2.1 Asamblea Familiar

2.3 Profesionalización:

Tiene como objetivo incrementar el nivel de profesionalización y como consecuencia aclarar la confusión entre el ámbito familiar y el empresariales para que sea posible primero una dirección eficaz para luego la creación e implementación de un sistema de BGC familiar

La Junta General de Accionistas es el órgano que impulsa la puesta en marcha de las iniciativas necesarias.

Requerirá que los miembros de la familia estén dispuestos a impulsar el debate y la adopción de decisiones, aunque sean de carácter informal.

2.2 Consejo de Familia

PASO 5: Desafíos para la empresa familiar

El fracaso y la gran mortalidad de EF demuestra que enfrentan múltiples desafíos y retos que pueden minimizar el porcentaje de continuidad del negocio. En este paso se analiza los beneficios, ventajas, problemas y dificultades específicas que enfrentan las EF.

Este paso dará soluciones:

- cómo manejar conflictos de interés entre los miembros de la familia,
- cómo lograr una gestión profesional
- cómo institucionalizar las buenas prácticas y políticas.

La implementación del BGC en EF aporta para evitar y solucionar dificultades, conflictos familiares actuales y con las generaciones futuras.

Dependen de estas prácticas para el éxito y continuidad de la empresa

Para tener en cuenta:

Miembro de familia : ¿identifique dificultades principales en su empresa o familia?

Ejecutivo externo: Enumere desafíos principales que enfrenta la empresa. Cite medidas específicas para afrontar los desafíos mediante prácticas de BGC. Recuerde que se debe identificar la fase de propiedad que atraviesa la empresa: ¿aún la dirige el fundador original? O ¿los herederos directos?

El éxito dependerá de su adecuación a la fase del ciclo de vida de la empresa

PASO 6: Implementación

(del proceso de BGC No.2 sugerido)

- Especifica aspectos para implementar los procesos de BGC.
- Sugiere formas de ajustar políticas de gobierno y adaptarlas a reacciones de accionistas y demás partes interesadas.
 - Especifica medidas iniciales, control, monitoreo y revisión continua para obtener los resultados esperados.
- Obtendrá experiencias para mejorar el proceso llamado “gobernar el gobierno”.

Los líderes de las EF deben:

- asumir la responsabilidad de garantizar la implementación de BGC.
- ser ejemplo mediante su apoyo y supervisión durante la implementación
- comunicar los procesos de BGC y sus cambios a nivel interno y externo.

- Las empresas deben mantenerse actualizadas sobre avances relacionados con BGC a nivel mundial y regional.
- Deben implementar las mejores prácticas de BGC para beneficiar a la empresa y sus accionistas

Para tener en cuenta:

La implementación toma tiempo, los resultados podrían darse lentamente.

No siempre será fácil identificar previamente en donde está la resistencia

El proceso de BGC no acaba nunca, es un círculo continuo en donde nacerán nuevas ideas y herramientas

¿Existen escépticos a los que habría que convencer de las ventajas?

¿Cómo los convencería?

PASO 7: Beneficios Tangibles

En este paso se presenta los resultados de la implementación del BGC y que son una serie de beneficios cuantitativos obtenidos. Este paso se centra en cómo el va a incidir en los indicadores operacionales y en los costos de capital. Existen resultados reales en donde las EF incrementaron su rentabilidad, el valor de sus acciones y su liquidez, a la vez que registraron un menor costo de capital. Se creen firmemente que el BGC ha contribuido al éxito de las empresas.

Se puede evaluar beneficios y resultados a través de 5 métodos diferentes en relación:

1. Indicadores Operativos
2. Costo de Capital
3. Valor Distribución de dividendos
4. Valor de las acciones de las EF cotizadas en BV
5. Ratios Financieros

La globalización y competitividad actual nos lleva a recurrir a prácticas como las de BGC para atraer financiamiento y la atención del inversionista, para el crecimiento sostenible y la creación de valor para todos los que forman parte de la EF y generan riqueza.

Para tener en cuenta:

La experiencia de EF que logran enfrentarse mejor a desafíos comerciales y a crecer sin poner en peligro su permanencia y continuidad son las que han adoptado una actitud de aprendizaje continuo, las que buscan la creación de valor para los accionistas y tienen en cuenta la visión de todas las partes interesadas. Por ello, se incentiva a todas las EF a unirse a este gran reto de implementación del BGC.

Implementación de BGC

No existe un receta que lleve al éxito en la implementación de BGC, sin embargo:

- el aplicar y respetar estrictamente lo acordado asegura que la herramienta va a mejorar la gestión y cumplir los objetivos trazados por la EF al momento de iniciar la implementación.
- Realizar actualizaciones periódicas también ayuda a lograr el éxito esperado.
- Sin embargo un tip que ha dado buenos resultados y que se debe seguir en las EF es:
 - ❖ Si son directivos no pueden participar en la gestión,
 - ❖ si no pertenecen al consejo no pueden participar de decisiones sobre la estrategia de la empresa.
 - ❖ La principal obligación de los socios con la EF consiste en ser buenos accionistas y velar por las buenas relaciones