



DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

Maestría en Administración de Empresas

**“Modelo de Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas
empresas familiares del sector económico Industrias
Manufactureras de la ciudad de Cuenca”**

**Trabajo previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas**

Autor: Viviana Rodríguez Vázquez

Directora: Mag. Gina Toro Núñez

Cuenca, Ecuador

2015

DEDICATORIA

A mi madre, por todo su apoyo y amor incondicional, todo lo que tengo y soy es gracias a ella.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Azuay por su aporte en mis conocimientos y su ayuda en mis labores realizadas durante mis estudios.

Un agradecimiento especial a Gina Toro Núñez, directora de mi tesis, por su tiempo invertido en la guía y revisión de este trabajo.

RESUMEN

El aporte de las empresas familiares al desarrollo económico, es de gran importancia, más aún, el sector económico: Industrias Manufactureras, puesto que de acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, se espera que en Ecuador exista un crecimiento del 14,5% al año 2017, con el cambio de la matriz productiva (SENPLADES, 2013).

Según revisión documental y encuestas realizadas a las PYMES familiares en Cuenca, se presenta un porcentaje significativo de falta de profesionalización; razón por la cual, el modelo de gobierno corporativo, ayudará a la mejora del manejo de la relación entre la gestión y propiedad de la empresa, disminuyendo así conflicto de intereses y estableciendo objetivos claros y medibles mediante normas y políticas que rijan el correcto funcionamiento de la compañía, conforme a opinión de profesionales encuestados y guías investigadas.

PALABRAS CLAVE

Gobierno Corporativo, PYMES, empresa familiar, protocolo familiar, plan de sucesión.

ABSTRACT

The contribution of family businesses to economic development is of great significance, and even more the manufacturing Industries, since according to the National Plan for Good Living 2013 - 2017, it is expected that there will be a 14, 5% growth in Ecuador by 2017 due to the change of the productive matrix (SENPLADES, 2013).

Based on bibliographic review and surveys conducted to family-owned SMEs in Cuenca, it is possible to observe a lack of professionalization in a significant percentage. This is the reason why corporate governance model will help to improve the handling of the relationship between management and ownership of a company, reducing conflicts of interest and setting clear and measurable objectives by using rules and policies to guide the proper functioning of the company, in accordance with the opinion of the professionals surveyed and the guides investigated.

KEYWORDS: Corporate Governance, SMEs, Family Business, Family Protocol, Succession Plan




Translated by
Lic. Lourdes Crespo

INDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen	iv
Palabras clave	iv
Abstract	v
Key words.....	v
Indice.....	vi
Introducción	8
Capitulo 1. Marco teórico	10
Definición PYMES.....	10
Clasificación de las PYMES	10
Definición de empresa familiar	11
Evolución de la empresa familiar.....	11
Ventajas de las empresas familiares	12
Desventajas de las empresas familiares	13
Problemas o conflictos de las empresas familiares	14
Modelo de los tres círculos.....	15
Teoría de agencia	17
Gestión en la empresa familiar.....	17
Talento humano.....	18
Gobierno Corporativo	19
Beneficios de Buen Gobierno Corporativo	20
Principales desafíos y soluciones de Gobierno Corporativo.....	21
Organos de la empresa familiar alineados al Gobierno Corporativo	22
Consejo de familia	22
Protocolo Familiar.....	23
Sucesión familiar	24
Capitulo 2. Materiales y métodos.....	25
Importancia de las PYMES familiares en la industria manufacturera.....	25
Encuesta empresas familiares	28
Análisis de resultados	31
Conclusiones resultados encuestas.....	39

Encuestas realizadas a profesionales conocedores del tema.....	40
Encuesta: Carlos Joaquín Moreno Vega, Mba.....	41
Encuesta: Abg. José Andrés Valdivieso González.....	43
Encuesta: Ing. Fabián Carvallo Coellar.....	47
Encuesta: María Augusta Becerra Salamea	48
Capítulo 3. Desarrollo del modelo de gobierno corporativo	51
Esquema Corporación.....	51
Modelo Gobierno Corporativo	52
1. Previsión.....	52
2. Planificación	56
3. Organización e integración	59
4. Liderazgo.....	70
5. Evaluación y control del Gobierno Corporativo	72
6. Toma de decisiones.....	73
Conclusiones	75
Recomendaciones	76
Bibliografía.....	77

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No. 1 Clasificación de las compañías	10
Tabla No. 2 Tamaño Empresas Familiares	26
Tabla No. 3 Generación de Empleo EF vs No Familiar	27
Tabla No. 4 Actividades de Empresas Encuestadas.....	31
Tabla No. 5 Tiempo Funcionamiento empresas encuestadas.....	31
Tabla No. 6 – Resultados pregunta 3.....	33
Tabla No. 7 – Resultados pregunta 4.....	34
Tabla No. 8 – Resultados pregunta 5.....	34
Tabla No. 9 – Resultados pregunta 14.....	39
Tabla No. 10 – Resultados pregunta 16.....	39
Figura No. 1 Modelo de los tres círculos.....	16
Figura No. 2 Pirámide de MASLOW	19
Figura No. 3 Participación de la Industria Manufacturera	26
Figura No. 4 - Resultados pregunta 1	32
Figura No. 5 – Resultados pregunta 1.2	32
Figura No. 6 – Resultados pregunta 2	33
Figura No. 7 – Resultados pregunta 6	34
Figura No. 8 – Resultados pregunta 7	35
Figura No. 9 – Resultados pregunta 8	36
Figura No. 10 – Resultados pregunta 9.....	36
Figura No. 11 – Resultados pregunta 10.....	37
Figura No. 12 – Resultados pregunta 11	37
Figura No. 13 – Resultados pregunta 12.....	38
Figura No. 14 – Resultados pregunta 13.....	38
Figura No. 15 Esquema Corporación	51
Figura No. 16 Esquema de la Cadena de Valor	54
Figura No. 17 Evaluación Gobierno Corporativo	72

Autor: Viviana Elizabeth Rodríguez Vázquez

Trabajo de graduación

Directora: Gina Toro Núñez

Septiembre, 2015

Modelo de Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas familiares del sector económico Industrias Manufactureras de la ciudad de Cuenca

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de economía productiva en el Ecuador está representada por empresas familiares, no sólo en nuestro país sino a nivel mundial, por lo tanto constituyen un papel muy importante en la generación de empleo y desarrollo del país; según la revista Vistazo (2012), las empresas familiares en Ecuador alcanzan el 77% entre las más grandes, considerando las PYMES llegan al 95%; sin embargo, los escenarios altamente cambiantes afectan la forma del cómo deben ser gestionadas las organizaciones; por lo cual, el desarrollo de un modelo corporativo, facilitará contar con los elementos que constituyan un adecuado instrumento para el buen funcionamiento de la empresa, y a la vez ajustar los cambios que existieran dentro y fuera de la misma.

Sin bien las empresas familiares tienen la mayor representación en la economía de un país, no es sino en las últimas décadas que se ha fomentado una serie de programas enfocados a la fortificación de las mismas, reconociendo así su importancia como eje productivo. En junio del presente año se realizó la I Cumbre Internacional de Empresas Familiares en Ecuador, organizada por la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana; así mismo la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana efectuó la conferencia de cómo lograr la sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo, la Cámara de Comercio ha organizado seminarios y talleres de Negocios Familiares, entre otros. Cada día es mayor el número de personas pertenecientes a compañías familiares que participan en este tipo de proyectos. A más de programas y entidades participantes en profesionalización y sostenibilidad de empresas familiares, están las instituciones que han trabajado en la difusión e implementación de buen gobierno, entre ellos, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Bolsa de Valores de Quito (BVQ).

El objetivo de este trabajo no solamente es demostrar la situación actual en la administración de las empresas familiares y el porqué de la falta de sucesión, sino exponer con claridad qué es el Gobierno Corporativo y la importancia de su implementación en las organizaciones de familia, puesto que en su mayoría, no se cuenta con capacidad necesaria

de interrelacionar sus diversos recursos, adecuado manejo y control de los mismos; siendo éstos entre los más importantes objetivos del Gobierno Corporativo.

En muchas ocasiones, al ser dueños de la empresa se asume tener el conocimiento y experiencia necesaria para dirigirla y administrarla, lo cual no siempre se cumple; esto podría ocasionar el corto período de vida de la misma; el Gobierno Corporativo ayudará a tener un conocimiento más preciso del esquema a seguir, así como también la clara definición de obligaciones y responsabilidades de los cargos a ser ocupados, puesto que las confusiones con estos roles son muy comunes cuando se trabaja en familia.

En una organización de cualquier tipo, se precisa contar con lineamientos o normas precisas sobre sus objetivos, manejo y definición de funciones; lo que también es necesario en una empresa familiar, a fin de que todos los elementos que la conforman, tanto materiales como humanos, estén orientados a la consecución de un fin común y bien definido, que en esencia es su fortificación y crecimiento.

El objetivo será fundamentalmente determinar las razones o factores que han llevado a este tipo de empresas a su fortificación o crecimiento (factores positivos) o a su deterioro o desaparición (factores negativos), de modo que con un conocimiento más profundo de éstos, poder establecer los lineamientos más apropiados para disminuir o eliminar los aspectos negativos y potencializar los positivos, alcanzando una orientación de este sector hacia un constante crecimiento. Se pretende que los administradores comprendan el significado de dirigir, guiar, controlar organizaciones, entendiéndolo como un todo y cada uno de sus segmentos: humano, técnico, financiero.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN PYMES

El Servicio de Rentas Internas (SRI, 2015) define a las PYMES, como “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.”

CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

Según Boletín No. 12 con fecha 7 de diciembre de 2010 de la Superintendencia de Compañías, la clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, con Registro No. SC-INPA-UA-G-10-005, Pedro Solines Chacón, Superintendente de Compañías.

Resuelve:

Artículo Primero.- DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS.- Acoger la siguiente clasificación de las PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación vigente:

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 199	> 200
Valor Bruto de las ventas anuales	< 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Montos Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3,999.999	> US \$ 4.000.000

Tabla No. 1 Clasificación de las compañías

Artículo Segundo.- DE LA VIGENCIA Y EJECUCIÓN.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial, y de su ejecución encárguense los señores Intendentes de Compañías de Guayaquil y Quito.

Comuníquese y publíquese.

Dada y firmada, en la Superintendencia de Compañías, Guayaquil 5 de noviembre del 2010.

DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Después de revisados varios conceptos y definiciones de empresa familiar, se puede decir que se entiende que es aquella que está fundada y dirigida por dos o más miembros de una familia; sin embargo, este concepto va más allá, porque en ocasiones podría estar integrada por otros miembros no familiares, y en ese caso no contar con la mayoría de los votos; pero sí ejercer influencia decisiva en la administración y gestión de la empresa. En teoría se podría decir que la empresa familiar busca que la siguiente generación la siga manejando, pero en la práctica esto no siempre se cumple.

En Ecuador, en las normas vigentes actuales, no existe un porcentaje mínimo de propiedad que delimite al grupo familiar, sin embargo se puede decir que, al menos un miembro de la familia interviene de manera efectiva (Gallego, 2012).

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares en Ecuador alcanzan el 77% entre las más grandes, considerando las PYMES llegan al 95%, según la revista Vistazo (2012); pero no sólo en nuestro país sino a nivel mundial, éstas ocupan el mayor porcentaje de economía productiva, por lo tanto representan un papel muy importante en la generación de empleo y desarrollo del país; sin embargo, los escenarios altamente cambiantes afectan la forma del cómo deben ser gestionadas las organizaciones.

Si bien las PYMES familiares han demostrado un crecimiento significativo en el ámbito económico, se han podido evidenciar varios problemas que a largo plazo podrían ocasionar la mortandad de las mismas, como es la falta de cultura empresarial estructurada y regulada, experiencia y conocimiento en el área de dirección de empresas, como se menciona en el artículo "Falta de administración efectiva afectaría futuro de empresas familiares" en Noticias Financieras (2008).

Según la Revista EKOS, en su publicación de noviembre del 2014, solamente un 30% de empresas familiares en Ecuador pasan a una segunda generación, un 15% a una tercera y tan sólo el 4% llega a una cuarta generación. El objetivo del desarrollo de un gobierno corporativo no está enfocado solamente en llevar un mejor y correcto manejo de la organización, sino disminuir el gran porcentaje de mortandad a corto plazo que actualmente existe.

Si hablamos de pequeña empresa, es normal que en sus inicios, la primera generación sea dirigida por una sola persona, en sus diferentes áreas y roles, pero conforme la empresa va creciendo esto cambia. Noboa (2015), recomienda que incluso existiendo tres personas en

la empresa, requieren y son mejor controladas con el asesoramiento externo, y mucho mejor con buen Gobierno Corporativo para la claridad de sus cuentas y manejo de patrimonio.

Una empresa generalmente empieza con una idea de negocio a partir de la identificación de una necesidad existente o creada por el fundador, sin tener en mente una empresa familiar, según como se potencialice la actividad, se va formando una estructura, con sus áreas de proceso, administración, finanzas, otros; momento en el cual se hace necesaria o es recomendable la figura jurídica.

Según encuesta realizada por Stratega (2008 en León, 2010) "Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera", señala que el 95,35% de las empresas familiares actúa como persona natural y apenas el 4,52% lo hace bajo la figura jurídica. La transformación de persona natural a persona jurídica no siempre es la opción que el fundador considera, no obstante es la que debería primar, puesto que con esta conformación, se establecen tanto los lineamientos de funcionamiento de la empresa como la delimitación de funciones, lo que a futuro permitirá un mejor y más apropiado manejo de la misma.

Son varias las alternativas de persona jurídica, la más utilizada ha sido la de Compañía Limitada seguida por la Compañía Anónima. Actualmente se está dando paso a la de Cuentas en Participación, Consorcios Fideicomisos.

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares tienen ventajas y también desventajas, pero esta categorización no es infalible ya que, actuales desventajas gestionadas de manera profesional podrían ser potencializadas como ventajas y/o viceversa. A continuación se detallan las ventajas y desventajas que se han podido evidenciar de las empresas familiares (Guamán, 2014; Ariza y Fernández, s/f; Gon, 2003):

- Involucramiento directo de las personas por ser propietarios o dueños, esto les entrega el **conocimiento del negocio**, puesto que al ser familiar son temas que han sido discutidos o al menos comentados en el núcleo de la familia, por lo tanto las personas que todavía no se involucran en la empresa, cuentan ya con bases o conocimientos de la misma, incluso si todavía no tienen la experiencia y práctica en la organización.
- Compromiso y fidelidad → Mayor confianza por parte de proveedores y clientes.
- Cultura propia mejor definida → Relaciones de unidad, afecto, comprensión y respeto.

- Comunicación más fluida y directa.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones.
- Flexibilidad en el trabajo.
- Ahorro y reinversión con orientación a largo plazo.

Las que en principio se califican aquí como “ventajas”, si no son canalizadas profesionalmente, podrían convertirse en “desventajas”; a manera de ejemplo “comunicación más fluida y directa” no necesariamente es real, porque pueden intervenir factores de distanciamiento familiar que repercutirán en este aspecto y afectar la comunicación a nivel empresarial.

La ventaja “flexibilidad en el trabajo”, dependiendo del nivel de madurez de sus miembros, puede también revertirse con un posible abuso por la no aceptación de cambios, debido precisamente al vínculo familiar, situación que no se daría con una relación estrictamente laboral.

Ventaja competitiva interna: Compromiso – visión del crecimiento de la empresa a largo plazo, puesto que al ser propio, no están trabajando para un proyecto específico a un período determinado, sino indefinidamente, ya que el objetivo es el traspaso a futuras generaciones.

Ventaja competitiva externa: Estará en base al mercado de cada empresa, es decir dependerá directamente de la actividad y el producto a la que ésta se dedique, sin embargo se puede enfocar en **cuatro puntos estratégicos** para resaltar un parámetro de valor agregado, siendo éstos los siguientes (Ortega, 2013):

1. Posicionamiento
2. Diferenciación
3. Segmentación
4. Franquicias

DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- Luchas entre parientes por el poder → Confusión en jerarquías, al ser miembro de la familia comúnmente se presenta el sentimiento de poder en la toma de decisiones, que en muchas ocasiones no le competen a esa instancia, esto en el mejor escenario contando con una estructura definida; porque en muchas empresas, sobre todo pequeñas, no existe o no se ha establecido con claridad la jerarquía en la toma de decisiones.
- Falta de formalidad, lo cual dificulta el cumplimiento de procesos.

- Confusión entre conceptos de familia, propiedad y gestión → Conflictos de intereses entre familia y empresa.
- Paternalismo, temor a herir susceptibilidades → Falta de sucesores competentes y calificados.
- Mayor peso en la historia de la empresa → Resistencia al cambio
- Exceso de confianza por parte del personal

Se mencionó anteriormente que algunas desventajas pueden ser potencializadas como ventajas, una de ellas – “mayor peso en la historia de la empresa” – la podemos ver como desventaja al momento que se habla de innovación, cambios, reestructuras, puesto que en muchas ocasiones los fundadores lo toman como cambio de valores, fundamento y principios, pero el objetivo de la profesionalización no es cambiar el fondo y propósito con el que fue creada la empresa, es decir su valor principal, todo lo contrario, se trata de potencializarlo y tomarlo como punto eje para el planteamiento de su ventaja competitiva, como es el del **compromiso**.

PROBLEMAS O CONFLICTOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En toda empresa, sea ésta familiar o no, existirán problemas y conflictos diarios, sin embargo como frecuentes se pueden encontrar las siguientes “trampas” (Gallo, s/f):

1. Confundir el derecho a la propiedad con la dirección y el gobierno de la empresa
2. Confundir los flujos económicos de la empresa familiar con los intereses familiares
3. Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales
4. Retrasar innecesariamente la sucesión
5. Confundir los órganos de gobierno y de dirección

A más de las mencionadas por Gallo, también podemos identificar que de algunas desventajas que se han podido mencionar anteriormente, surgen los problemas internos en las empresas familiares, como son:

- **Conflictos de intereses**, que se pueden presentar por una infinidad de razones, desde la más simple y básica, diferencia de opiniones, hasta la más complicada, sin embargo una de las más comunes es – la diferencia generacional – los nuevos integrantes cuentan ya con métodos y estrategias innovadoras que no necesariamente serán aceptadas por los fundadores, el poder llegar a un consenso entre lo que es conveniente para la empresa y lo que el fundador cree que es lo mejor, es un reto que enfrentan las empresas familiares.

- **Delegación de funciones**, muchas veces los fundadores/propietarios no tienen la intención de delegar, con el concepto erróneo que solamente ellos tienen el conocimiento necesario y son capaces de resolver y llevar adelante la empresa. El empoderamiento es clave para poder optimizar las diferentes actividades de la empresa.
- **Falta de alineamiento a la empresa**, algunos familiares se sienten en el compromiso de trabajar en la empresa, por cumplir el sueño de sus padres, incluso cuando tienen otra vocación o el simple deseo de desenvolverse en áreas diferentes a los negocios de la familia. Obligar a la incorporación de personas en contra de su voluntad, es un grave error, puesto que sus labores no estarán enfocadas a la misión y visión de la empresa; adicionalmente su rendimiento no llegará a niveles óptimos porque no se enmarca dentro de sus propias capacidades y habilidades.
- Una mayor tendencia a la **autofinanciación** y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; dejando sin la adecuada liquidez a la empresa o disminuyendo su potencial operativo.

En muchas ocasiones, incluso con la capacidad de adquirir un crédito, las empresas familiares tienen la tendencia a realizar inversiones con dinero de los socios, autofinanciamiento; por la facilidad de transacción, disponibilidad inmediata, y así evitar el endeudamiento con entidades financieras, sin embargo el dinero de mayor costo en un negocio, es el propio; esto no siempre es analizado o incluso no es de conocimiento entre los accionistas por falta de instrucción financiera y económica. Los dueños podrían enfocarse en el manejo y procesos del giro del negocio como tal, es decir en la parte productiva, en la actividad intrínseca de la empresa, dejando la parte financiera en sus bases. Por esta razón, es necesaria la asesoría de personas con conocimientos financieros, no sólo en el manejo de contabilidad interna actual, sino en futuras inversiones y la manera de obtener el mejor rédito posible. Si la empresa es pequeña y no tiene la necesidad de contar con un financiero interno, se debe buscar la asesoría necesaria, no solamente para evitar o corregir posibles errores, sino para potencializar al máximo la rentabilidad, que es el objetivo principal de todo negocio lucrativo.

MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS



Figura No. 1 Modelo de los tres círculos de Renato Tagiuri y John Davis

Fuente: © 2013 Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C. – Todos los derechos reservados

El objetivo de este modelo es poner de manifiesto que la empresa familiar tiene varios atributos únicos que pueden ser potenciados como ventajas o desventajas para los propietarios, empleados y miembros de la familia; según los autores de este modelo, el éxito o fracaso de la compañía dependerá directamente de cuan bien manejada sea la relación entre los tres círculos, es decir: Familia – Propiedad – Empresa, que por ende el resultado afectará directamente a los lazos familiares, al bienestar de sus integrantes.

Los miembros de familia pueden tener varios roles simultáneamente, como parientes y como administradores:

1. Los miembros de familia en principio tendrán claro el valor de la unidad.
2. El propietario, la rentabilidad del negocio.
3. Los empleados trabajarán la efectividad de la empresa.
4. Los familiares propietarios que no se encuentran trabajando en la empresa.
5. Propietarios no familiares que se encuentran trabajando en la empresa.
6. Familiares no propietarios que son parte de la empresa y finalmente.
7. Propietario familiar que trabaja y es parte de la empresa.

Todos estos integrantes tienen un rol importante en la interrelación de los mismos, por lo que es necesario conocer los intereses de cada grupo, de esta manera se podrán alinear los objetivos de todos con un fin común, así la unidad y el compromiso será su principal fortaleza; así mismo entregarles la confianza a los empleados que no son familiares para obtener de los mismos la fidelidad esperada.

La comunicación y manejo de información transparente y accesible es clave para que la relación de los tres círculos pueda fluir efectiva y positivamente.

TEORÍA DE AGENCIA

“Marco teórico utilizado para describir la relación de poder y los derechos entre una persona (el representado), que contrata a otra (el representante o agente) para que actúe en su nombre. Propietarios y gerentes se relacionan como “representados” y “representantes o agentes”, respectivamente. La teoría económica describe sus diferencias como el conflicto representado – agente o el conflicto de agencia” (Corporación Financiera Internacional – CFI, 2010).

El conflicto de intereses es común en las empresas familiares, por lo que algunas han solicitado ya asesoría externa, con el propósito de llegar a una mediación justa que cubra las expectativas de las dos partes.

Según los autores Ganga y Vera (2008), sostienen que, uno de los planteamientos básicos de teoría de agencia, dadas las diversas interrelaciones que se dan en las organizaciones, se necesita un sistema de gobierno, el cual contemple normas que sean capaces de regular estas relaciones y no lleguen a ser beligerantes. El rol del agente será evitar o disminuir al máximo estos posibles conflictos, por lo que deberá tener involucramiento directo con el personal.

El conocimiento real de factores como:

- Porcentaje de familiares dentro de la empresa.
- Nivel de acuerdo familiar con respecto a la toma de decisiones.
- Existencia de procesos para manejo de conflictos familiares.

Permitirá tanto la identificación como la búsqueda de soluciones a posibles conflictos incluso antes de que estos se generen, a la vez que logrará definir de mejor manera los aspectos que interrelacionen a sus miembros, generando un ambiente de mayor receptividad.

Dentro de la estructura empresarial existen varias áreas, y éstas dependerán del tipo de negocio, actividad, número de empleados, espacio físico, entre otros, pero se deberá dar énfasis al área de talento humano, puesto que tendrá un papel fundamental a la hora de la implementación de Gobierno Corporativo, así como la definición de puestos y políticas para el personal.

GESTION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Al ser dueños de la empresa no necesariamente estamos hablando de que posea los conocimientos suficientes de dirección y gestión; es por esto que, si no se cuenta con un

administrador profesionalmente calificado y preparado, es imprescindible la búsqueda de asesoría externa, una persona no perteneciente al grupo familiar que trabaje en la empresa sería lo más recomendable; así mismo como la capacitación continua es imprescindible, cuente o no con la experiencia requerida.

El fundador de una empresa familiar en la mayoría de los casos es conocedor de una de las áreas en su orden: producción, comercialización y en menor proporción en administración, por otro lado, son pocos los micro empresarios que buscan preparación adicional a la que poseen y en ocasiones tienen resistencia a los cambios que la tecnología y su avance van imponiendo necesaria y prácticamente en todos los campos.

TALENTO HUMANO

La gestión de personal es clave, por lo que la comunicación es extremadamente importante en cualquier organización, la cual no se da sola, es fomentada por un líder, es por esto que el administrador sin duda deberá tener habilidades humanas para poder crear un ambiente laboral favorable para la empresa, esto se puede aprender mediante capacitaciones, cursos, y claro experiencia adquirida; incluso cuando el administrador siente que cuenta con la habilidad mencionada, es un aprendizaje continuo, ya que cada año existen nuevos y mejores métodos, tanto humanos como conceptuales que pueden y deben ser mejorados. La motivación, disciplina y manejo de conflictos, deberán ser de manera proactiva, la creación de técnicas preestablecidas para la toma de decisiones inmediatas dentro de cada instancia; así, no tendrá que llevarlo a una segunda jerarquía; sin embargo, estas soluciones serán presentadas por la administración y altos cargos, y en caso de no poder llegar a una solución, la gerencia será quien deberá analizarlo y aprobarlo.

La formulación y ejecución de políticas y prácticas en talento humano producirán en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

Es importante recordar cuales son los motivos esenciales que mueven al ser humano para su autorrealización, la pirámide de Maslow muestra cómo se puede llegar a este punto desde la base, es también importante que el equipo de talento humano lo tenga claro con miras a entender y guiar al personal, y, es imperante que las personas que son parte de la empresa a más de trabajar con un objetivo común se sientan motivadas.

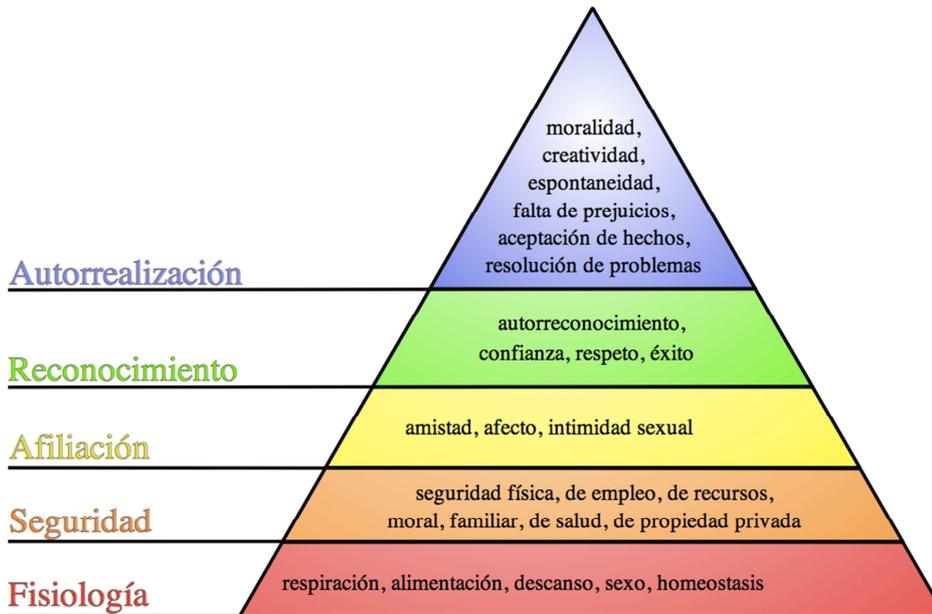


Figura No. 2 Pirámide de MASLOW (jerarquía de las necesidades humanas)

Fuente: Wikipedia

Es importante no marcar diferencias entre el personal que es parte de la familia dueña de la empresa y el que no lo es, de esta forma se evita generar desmotivación, especialmente en las personas ajenas al núcleo familiar, impidiendo disminuir el trabajo esperado a causa de falta de compromiso y lealtad.

GOBIERNO CORPORATIVO

“El Gobierno Corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar estos objetivos y supervisar el desempeño” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2004).

Es de vital importancia la correcta definición de la estrategia a seguir en una empresa familiar para la incorporación de Gobierno Corporativo, puesto que su esencia es ayudar a la consecución de la misma de una manera organizada y profesional, especialmente para su permanencia en el tiempo. En Ecuador ya se ha ido familiarizando el concepto de buen Gobierno Corporativo, gracias al trabajo de instituciones como la Bolsa de Valores de Quito y el Banco Interamericano de Desarrollo. (Bolsa de Valores de Quito – BVQ, Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2011)

Se puede decir que el Gobierno Corporativo busca la coordinación entre la propiedad y gestión de la empresa para el bien común de los dos órganos visto por separado; y a su

vez, mantener el equilibrio entre los objetivos económicos-sociales e individuales-comunitarios de la compañía. Buscando obtener la formalidad y alineación; sin embargo, en empresas familiares, una de las prioridades, es disminuir cualquier tipo de conflicto entre las partes interesadas; así, el fortalecimiento de organización de la empresa.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) establecen que: “El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del directorio y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas” (CFI, 2010).

La implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo es reciente en Latinoamérica, sin embargo varias empresas ya cuentan con las mismas de manera exitosa. En países como España, Canadá y Estados Unidos la presencia de Gobierno Corporativo existe desde hace ya algunas décadas, brindando a los accionistas de la empresa información transparente del negocio en su integridad (Andrade, 2010 en Guamán, 2014).

BENEFICIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Según Camilo Pinzón, director general del programa Emprende Ecuador, indicó que en Ecuador “Se está generando, a través de protocolos de ética, una serie de incentivos para que las empresas adopten buenas prácticas de Gobierno Corporativo y estamos trabajando para que aquellas que lo hagan puedan obtener puntos extra en licitaciones de compras públicas, así como preferencia en el acceso a programas empresariales de capacitación. El buen Gobierno Corporativo se tendrá en cuenta a la hora de hacer las calificaciones de riesgo de las empresas interesadas en acceder al crédito público.

Los principios éticos están materializados en dos protocolos: uno para las empresas que lo hacen bien y otro para las empresas que lo hacen mejor, son certificaciones de que las empresas cumplen con las cuatro éticas y esto necesariamente, nos lleva las prácticas de buen Gobierno Corporativo. Estamos convencidos de que las empresas deben tener políticas claras de inversiones, reinversión de utilidades y de sucesión” (BVQ y BID, 2011).

Se pueden clasificar los beneficios de buen gobierno corporativo más relevantes para empresas familiares de la siguiente manera (Guamán, 2014; Abad y Peralta, 2012):

- Mejora administración de riesgos
 - Protege los intereses de la empresa y los accionistas
 - Reducción costo de capital (menor riesgo → menor costo)

- Formalidad en la información y manejo
 - Mayor acceso y transparencia de la información
 - Mejora la veracidad de los resultados financieros (facilita acceso a créditos)
 - Mayor nivel de confianza para entes externos
- Planificación estratégica correcta (empresa más competitiva)
 - Fortalece la cultura y valores de la empresa
- Gestión eficaz y eficiente
 - Equidad para los accionistas
 - Mejora la valoración de las acciones
 - Maximiza su valor a largo plazo para el accionista
 - Uso eficiente de los recursos

PRINCIPALES DESAFÍOS Y SOLUCIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Desafíos: Resistencia al cambio y toma de decisiones, más aún cuando las personas involucradas llevan varios años en la empresa y no han adquirido esta cultura empresarial. Las prácticas serán a todo nivel, propietarios y empleados, como se podrá observar en el capítulo 2 en los resultados de las encuestas, muchas empresas todavía están sujetas a la decisión del unipersonal del dueño de la empresa, así como todo el poder y control de la misma; es por esto que, llevar las decisiones a un directorio les resulta muy difícil, siendo éste posiblemente el desafío más fuerte por vencer.

- **Soluciones:** Es necesario **analizar la repercusión que tendrá cualquier cambio**, tanto a nivel de estructura como de proceso. La implementación de nuevos lineamientos se deben manejar paso a paso, para minimizar el impacto en los miembros del equipo (Noboa, 2015).
- **Dar a conocer con claridad los resultados que se esperan obtener**, a dónde se quiere llegar con la implementación de Gobierno Corporativo, puesto que se busca la voluntariedad de todos los miembros que componen la organización; y la mejor manera es con ejemplos, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que ya han sido aplicadas en varias empresas exitosas del país como por ejemplo: Pronaca, Induglob, Grupo Industrial Graiman, Importadora Tomebamba, Consorcio Nobis, Corporación Azende, Repsol, Lácteos San Antonio, Colineal, Alimentos La Italiana, las cuales se encuentran entre las 50 empresas con mejor gobierno corporativo en Ecuador, según artículo “Las empresas más responsables y con mejor Gobierno Corporativo” de la revista Vistazo (2013).

Desafío: Romper el paradigma del acceso a la información, puesto que en sociedades pequeñas como lo es la ciudad de Cuenca, el secretismo y sigilo de la información es muy común.

- **Solución:** Se debe conocer claramente a quien se dirigirá, antes de implementar cualquier mecanismo, incluso o con mayor razón los de comunicación, puesto que es el punto clave de desarrollo de la empresa y la organización. **Saber cómo llegar tanto a los sucesores como fundadores**, a los primeros – atraer su atención al proyecto de empresa; segundos – cómo llevar la innovación acorde a su manera de pensar y creencias.
- Dilucidar que el acceso a la información no es la divulgación de ésta, sino dar a conocer cómo se maneja la empresa, que políticas la rigen.

“Hoy más que nunca el imperativo para las empresas ya no es solo ganar dinero sino también contribuir para enriquecer a la sociedad dentro de la que actúan” (BVQ y BID, 2011).

ORGANOS DE LA EMPRESA FAMILIAR ALINEADOS AL GOBIERNO CORPORATIVO

Para la correcta aplicación de un buen gobierno corporativo es necesaria la creación de ciertos organismos internos que permitan y faciliten la consecución de sus objetivos como:

CONSEJO DE FAMILIA

El consejo de familia debería estar integrado por los miembros de la familia, como su nombre lo indica, sin importar su rol dentro de la empresa, en representación de las diferentes ramas y generaciones. Las reuniones deben ser periódicas y convocadas con la debida anticipación. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008)

Si bien el consejo debería estar integrado sólo por familiares, se recomienda la presencia de un mediador externo en caso de ser necesario, puesto que tendrá la visión más clara e imparcial sin involucrar el vínculo sentimental que generalmente es lo que tiene mayor peso en las decisiones de familia. (Noboa, 2015)

El consejo familiar será el ente encargado de la creación del protocolo familiar, así como de las normas y políticas de la organización con bases claras del funcionamiento de la empresa, para las cuales, se debe tener establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en lo que se refiere a empresa y valores familiares.

PROTOCOLO FAMILIAR

Implica un acuerdo de voluntades, no puede ser obligado. No se justifica hacer empresa, si esto significa poner en riesgo a la familia, pues es la célula fundamental de la sociedad sobre una plataforma de valores. Todos mirando al mismo objetivo con valores bien definidos, sin embargo esto no necesariamente es sinónimo de unanimidad, los diferentes criterios existirán, pero se busca conseguir la aceptación de estas diferencias.

No se puede manejar sólo bajo el sentimiento, se requiere un desarrollo adecuado de competencias, tener claro el mercado, puesto que la calidad es el mínimo requisito fundamental para que la empresa subsista, la visión deberá llegar más allá de lo “esencial” y alcanzar la solidificación de la sociedad en una estructura profesional.

El protocolo familiar nace del consejo familiar, el cual no tiene validez jurídica pero si moral. El protocolo deberá ser suscrito por las partes interesadas de la organización, con normas y políticas que serán acatadas acorde a un manual o formato preestablecido. Este protocolo, a más de los suscriptores, deberá ser familiarizado con los integrantes del directorio y estará al alcance de los interesados para sus oportunas consultas. Como todo manual o ley interna de la compañía podría ser sujeto a cambios o ajustes con la debida aprobación del directorio.

Una de las principales finalidades, a más de contar con una estructura más profesional, es el disminuir al máximo posible la interferencia de la gestión y dirección de las actividades con criterios personales y de lazos familiares. Los puntos a ser establecidos serán justificados con el porqué de su importancia y profesionalidad; así mismo, sus niveles jerárquicos y de consulta.

El objetivo del protocolo familiar es reducir los riesgos latentes para una empresa familiar, como puntos eje tenemos (Noboa, 2015):

- Rigidez
- Desafíos comerciales
 - Modernización
 - Manejo de las transiciones
 - Incremento de capital
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad

SUCESIÓN FAMILIAR

El objetivo de la sucesión es poder dar continuidad a la actividad de la empresa, tratando de disminuir el impacto del retiro de la persona que se encuentre al mando. Dentro del plan de sucesión, se debe contemplar la preparación, capacitación y experiencia del nuevo integrante en la dirección, esto se hará más fácil con políticas establecidas y escritas previamente, con un plan previsto por los miembros de la familia con la debida anticipación del caso.

Uno de los errores que se ha podido observar con mayor frecuencia, es la falta de experiencia laboral de los miembros de la familia; puesto que se desenvuelven en su propio entorno corporativo, es por esto que surge la sugerencia dentro de la sucesión, que realicen prácticas en otras empresas de actividades similares, para así, poder beneficiarse de una perspectiva más amplia y por qué no, adoptar las buenas prácticas de gestión de la competencia en la empresa familiar, sin irrumpir con el debido sigilo ni código de ética como principio moral en el individuo.

CAPITULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de esta investigación se encuentra en el segmento PYMES debido a que en su mayoría, las pequeñas y medianas empresas dentro de esta fase, persiguen el crecimiento y potencialización de sus fortalezas; asimismo el estudio se enfoca en la industria manufacturera debido a su importancia en el desarrollo económico y en el incremento esperado en los próximos años, como se describe a continuación.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES FAMILIARES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Dentro del segmento PYMES, el presente estudio está orientado en el grupo de industria manufacturera, puesto que se espera incrementar la participación de este sector económico en el Ecuador del 14,5% al año 2017, de acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2013) el cual mediante resolución No. CNP-002-2013 con fecha 24 de junio del 2013 fue aprobado; donde se contemplan objetivos elaborados para alcanzar el Buen Vivir, dentro de los cuales se encuentra el objetivo **No. 10 Impulsar la Transformación de la Matriz Productiva**, entendiéndose a la matriz productiva así: *“La forma como se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva”* según definición de SENPLADES (2012), en su folleto informativo sobre “Transformación de la Matriz Productiva”.

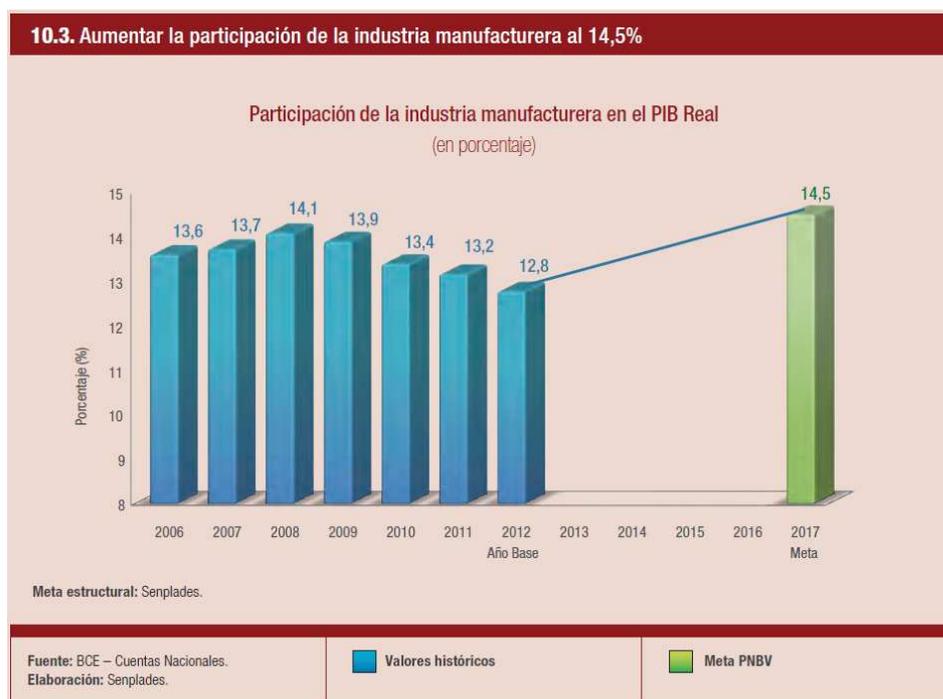


Figura No. 3 Participación de la Industria Manufacturera

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: SENPLADES (2012)

En base a la “Encuesta nacional a micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera”, realizada a 4000 empresas ecuatorianas por Stratega (2008 en León 2010), a petición del Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) y la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI), se puede identificar que 69,8% corresponden a Empresas Familiares.

Se determina también que el 85,42% corresponde a la Micro Empresa, el 7,49% a la Pequeña Empresa y solamente el 1,43% a Mediana Empresa (Stratega 2008 en León 2010).

Tamaño Empresas Familiares: Micro, Pequeña y Mediana

MICRO Y PYMES FAMILIARES				
MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	NO CONTESTA	TOTAL
85,42%	7,49%	1,43%	5,66%	100,00%

Tabla No. 2 Tamaño Empresas Familiares

Fuente: León, 2010.

Elaboración: Viviana Rodríguez V.

En el cuadro que antecede se puede evidenciar que en su gran mayoría las empresas familiares se encuentran en el rango de micro empresas, siendo un mínimo porcentaje el

que llega al rango de mediana empresa, lo que nos permite deducir que la estructura familiar no cuenta con un crecimiento rápido, puesto que el porcentaje de mediana empresa si bien es mayor que el de mediana empresa no llega ni al 10%.

Generación de Empleo Empresa familiar vs no familiar en Ecuador

FAMILIAR		NO FAMILIAR
Permanente	64,58%	8,96%
Temporal	23,13%	2,41%

Tabla No. 3 Generación de Empleo EF vs No Familiar

Fuente: León, 2010.

Elaboración: Viviana Rodríguez V.

Dentro de las empresas familiares, se identifica que el 64,58% de empleados son permanentes y el 23,13% de empleo temporal, mientras que el 8,96% de empleo permanente y el 2,41% de empleo temporal corresponden a las empresas **no** familiares, lo cual también implica que las empresas familiares brindan mayor estabilidad a su personal (Stratega 2008 en León 2010).

La revisión documental ha sido la base de este estudio, puesto que con la información que se obtuvo tanto de manuales y guías, como casos de empresas que han aplicado buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se han podido desarrollar los objetivos planteados en este proyecto:

- Identificación de riesgos y problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y cómo ayuda el gobierno corporativo.
- Definición del protocolo familiar, roles de los integrantes en la empresa y toma de decisiones.
- Establecer principios y normas para la supervivencia y crecimiento de empresas familiares a largo plazo.
- Identificación de beneficios y oportunidades que ofrece el Gobierno Corporativo para empresas familiares.

El desarrollo de los objetivos mencionados se han corroborado con las opiniones y observaciones facilitadas por profesionales en el tema, los cuales han sido encuestados para reforzar los datos obtenidos de la documentación previamente investigada; asimismo, y de especial ayuda, fue la información adquirida de la conferencia organizada por la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana “¿Cómo lograr la sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo?” donde se dio a conocer los aspectos de gobierno corporativo que una empresa familiar debe implementar como prioridad para lograr la sostenibilidad.

Además, se analizó la base de datos obtenida de la Superintendencia de Compañías (2012), del sector de la industria manufacturera de las empresas actualmente constituidas en la ciudad de Cuenca, obteniendo un número total de 188 compañías registradas activas, siendo 103 correspondientes a PYMES, de las cuales se identificaron las pertenecientes a grupos familiares. Se realizaron 45 encuestas dentro de este segmento, las cuales fueron realizadas tanto a los administradores quienes son miembros de la familia dueña de la compañía, como a personal sin relación de consanguinidad, para determinar sus fortalezas y debilidades, así como los diferentes puntos de vista.

El formato de encuesta que se utilizó para las empresas familiares fue desarrollado en base a la investigación documental, con el objetivo de alcanzar resultados que brinden una visión directa del conocimiento y movimiento actual de la organización, a continuación el esquema:

ENCUESTA EMPRESAS FAMILIARES

Características de la compañía:

Actividad: _____

Tiempo de funcionamiento: _____

1. ¿Conoce sobre Gobierno Corporativo? Sí No
 ¿Su empresa cuenta con el mismo? Sí No

Comentarios:

2. ¿Cuenta su empresa con un **protocolo familiar** (*reglas y políticas suscritas por los miembros de la empresa como mecanismo preventivo frente a los conflictos*)?
 Sí No

Comentarios:

3. De las siguientes herramientas, señale con cuales cuenta su empresa:

- | | | |
|--|--------------------------|----------------|
| Manual de procesos | <input type="checkbox"/> | |
| Principios, normas y reglas establecidas | <input type="checkbox"/> | |
| Asesoría externa | <input type="checkbox"/> | |
| Sistema medición satisfacción clientes | <input type="checkbox"/> | |
| Otras | <input type="checkbox"/> | Indicar cuáles |

4. ¿Considera que para la organización de trabajo, la comunicación y el manejo del grupo familiar es:

Muy Fácil

Fácil

Complicada

Muy complicada

Por qué _____

5. ¿Se respetan los niveles jerárquicos?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

Por qué _____

6. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en su empresa? **Por favor indicar con porcentajes.**

Reuniones _____

Memorandos _____

Correo electrónico _____

Comunicación cara a cara _____

Llamadas telefónicas _____

Otros _____

Indique cuáles _____

7. Para la toma de decisiones. ¿Cuentan con un Organismo establecido?

Directorio Otro (especifique) _____

¿Cuántos miembros son? _____

¿Cuántos son familiares? _____

¿Cuántas veces al año se reúne? _____

¿Se da seguimiento a las resoluciones? Sí No

¿Se difunde la información a todo nivel en la empresa? Sí No

8. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

9. ¿Cómo se maneja en su empresa la sucesión en los cargos directivos?

10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes y/o de mayor impacto que se suscitan en su empresa?

11. ¿Qué dificultades se presentaron al momento de establecer el organigrama?

12. ¿Cuáles fueron los principales retos al momento de iniciar las actividades empresariales?

13. ¿Qué factores considera usted podrían causar el fracaso en una empresa familiar?

14. ¿Cuáles considera usted ventajas de una empresa familiar?

15. ¿Existe alta rotación del personal? Sí No

¿Cuál cree usted es la razón principal?

16. De las siguientes evaluaciones de personal, ¿cuáles se han realizado en su empresa?

Evaluación del clima laboral

Evaluación de conocimientos

Capacitaciones

Plan de motivación

Otros, favor especifique _____

GRACIAS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las 45 encuestas se encuentran divididas en las siguientes actividades económicas:

Actividad	Número EF
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	6
FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	9
ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN	5
FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	2
FABRICACIÓN DE ABONOS	1
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	3
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	3
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	7
FABRICACIÓN DE MUEBLES	8
REPARACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO	1

Tabla No. 4 Actividades de Empresas Encuestadas

Según tiempo de funcionamiento:

Tiempo de funcionamiento		
Rango Años	Número EF	%
1 a 10	20	44.44
10 a 20	9	20.00
20 a 30	4	8.89
30 a 40	8	17.78
Mayor a 40	4	8.89

Tabla No. 5 Tiempo Funcionamiento empresas encuestadas

Cómo se puede observar en el cuadro de tiempo de funcionamiento de las empresas encuestadas, tan sólo el 8,89% de PYMES familiares en el sector económico industria manufacturera en la ciudad de Cuenca tienen más de 40 años en actividad productiva, y si hablamos de número de empresas, tan sólo 4 se encuentran en este rango; siendo el porcentaje más alto de 44,44% ubicadas en el rango de 1 a 10 años de funcionamiento.

1. ¿Conoce sobre Gobierno Corporativo?

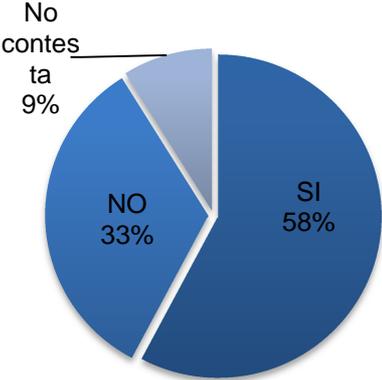


Figura No. 4 - Resultados pregunta 1

Siendo el 58% de respuesta afirmativa al conocimiento de la existencia de Gobierno Corporativo, es un porcentaje bajo, puesto que la presencia del mismo ha estado ya en Ecuador desde hace varios años.

¿Su empresa cuenta con el mismo?

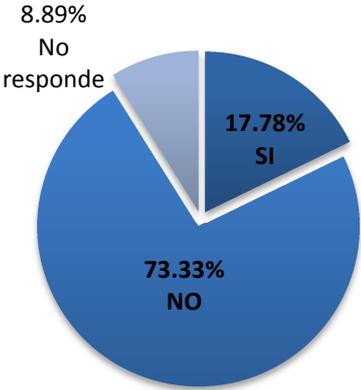


Figura No. 5 – Resultados pregunta 1.2

Del 17,78% que aseguraron contar con Gobierno Corporativo, se pueden destacar dos comentarios que indican la ayuda que brinda el mismo:

“Dentro de nuestra empresa se encuentra muy bien definida la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la misma, y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones, lo que nos ha permitido una administración adecuada que día a día busca perfeccionarse” (Empresa de elaboración de productos alimenticios).

“En estos tiempos todas las empresas nos debemos al modelo de gestión sostenible mediante el cual, las empresas son operadas y controladas, de manera transparente y eficiente, generando equilibrio, compromiso y cohesión entre sus grupos de interés y sus diversas expectativas. Su fundamento es el desarrollo económico y competitivo, la ética y el

crecimiento sostenible, responsabilidad sobre nuestros clientes” (Empresa de fabricación de muebles).

Algunos de los comentarios encontrados en las encuestas de personas que conocen acerca de Gobierno Corporativo y no se ha efectuado en su empresa, expresan haber tenido la intención de creación, incluso varias reuniones en torno a la implementación del mismo, sin embargo uno de los mayores factores para su desistimiento fue el alto costo de asesoramiento, puesto que actualmente en el país existen pocas empresas dedicadas a esta labor.

2. ¿Cuenta su empresa con un protocolo familiar (reglas y políticas suscritas por los miembros de la empresa como mecanismo preventivo frente a los conflictos)?

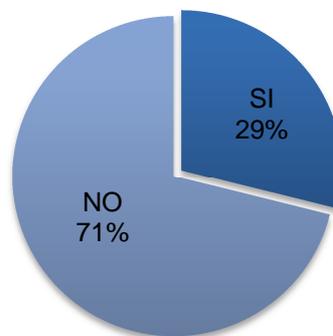


Figura No. 6 – Resultados pregunta 2

Del 29% de encuestados que afirmaron contar con un protocolo familiar, la mayoría confiesa que no se cumple a cabalidad.

3. De las siguientes herramientas, señale con cuales cuenta su empresa:

Herramientas	%
Manual de procesos	60.00
Principios, normas y reglas establecidas	82.22
Asesoría externa	42.22
Sistema medición satisfacción clientes	48.89
Código de ética	44.44
Otras (Código de Conducta)	2.22

Tabla No. 6 – Resultados pregunta 3

Al hablar de empresas dentro del sector industria manufacturera, la existencia de manual de procesos debería ser del 100%, sin embargo todavía existe ese 40% que no cree es

imprescindible o no es prioridad al momento; sin embargo el 82,22% responde que cuentan con principios establecidos, lo cual demuestra una apertura a la implementación de procesos dentro de la compañía.

4. ¿Considera que para la organización de trabajo, la comunicación y el manejo del grupo familiar es:

Comunicación en la empresa	%	Comentarios
Fácil	33.33	Confianza
Complicada	60.00	Discrepancias - Conflicto de intereses - concentración de autoridad.
Muy complicada	8.89	

Tabla No. 7 – Resultados pregunta 4

Si bien la confianza es un factor positivo en la empresa familiar, representando el 33.33%, éste podría llegar al abuso de confianza, lo que presentará el conflicto de intereses, complicando así la comunicación en la empresa.

5. ¿Se respetan los niveles jerárquicos?

Respeto Jerarquías	%	Comentarios
Siempre	57.78	Buen liderazgo - buena comunicación - Existencia de manuales y políticas
Casi siempre	24.44	Respeto a las primeras generaciones
Pocas veces	17.78	Falta de organización - No se cuenta con un organigrama muy definido – Autoritarismo
Nunca	0.00	

Tabla No. 8 – Resultados pregunta 5

6. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan en su empresa?

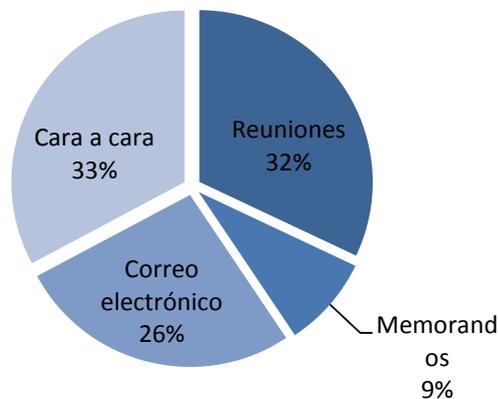


Figura No. 7 – Resultados pregunta 6

Al hablar de PYMES, la comunicación cara a cara (33%) es la más frecuente debido a su tamaño, es más fácil dirigirse directamente a la persona implicada, además el nivel de confianza es bastante alto, sin embargo cuando se trata de decisiones importantes, éste no es el medio de comunicación más correcto, puesto que se lo estaría efectuando de manera informal y sin la debida documentación.

7. Para la toma de decisiones. ¿Cuentan con un Organismo establecido?

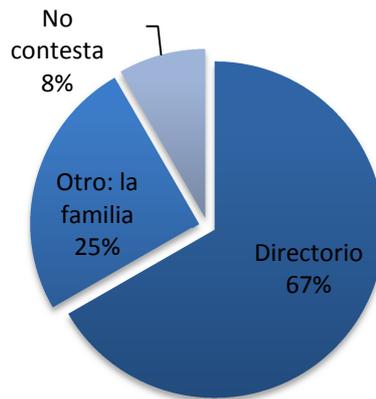


Figura No. 8 – Resultados pregunta 7

Dentro el 25 % está el Consejo Familiar y Protocolo Familiar. Del 67% que indicó cuenta con un Directorio, responde a lo siguiente:

- **¿Cuántos miembros son?** El 80% respondió son 5 miembros que participan en Directorio, el 20% más de 5, siendo el número máximo de integrantes de 12.
- **¿Cuántos son familiares?** El 90% respondió que todos los miembros del Directorio son familiares, el 10% respondió que uno de los miembros es una persona externa.
- **¿Cuántas veces al año se reúne?** El 75% respondió que las reuniones de Directorio se realizan 2 veces al año, el 25% restante varía de 3 a 20 veces al año dependiendo de las necesidades requeridas, sin contar con un calendario preestablecido.
- **¿Se da seguimiento a las resoluciones?** El 76% respondió que si le dan seguimiento y el 24% que no.
- **¿Se difunde la información a todo nivel en la empresa?** El 33% respondió que la información si es difundida a todo nivel, mientras que el 67% respondió que no.

8. ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

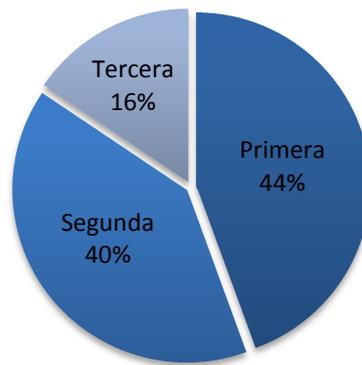


Figura No. 9 – Resultados pregunta 8

De las 45 empresas encuestadas, tenemos que tan sólo el 16% han llegado ya a la tercera generación, sin embargo no es un dato estadístico que nos podría afirmar que es un porcentaje informativo, puesto que el 44,44% no sobrepasan los 10 años de funcionamiento.

9. ¿Cómo se maneja en su empresa la sucesión en los cargos directivos?



Figura No. 10 – Resultados pregunta 9

La sucesión es extremadamente importante en una compañía, puesto que el funcionamiento integral dependerá de la dirección de la misma, al observar que tan solo el 31% de empresas encuestadas se maneja en base al conocimiento, experiencia y competencia, se revela que la mayoría lleva el plan de sucesión por vías equívocas y sin el debido profesionalismo, lo cual es una de las mayores causas de mortandad de las empresas familiares.

10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes y/o de mayor impacto que se suscitan en su empresa?



Figura No. 11 – Resultados pregunta 10

La falta de organización es muy común en el mundo empresarial, más aún cuando hablamos de grupos de familia, debido a la influencia de sentimientos y el miedo a herir susceptibilidades, la cual junto con la falta de sucesión son las causas principales de no llevar la empresa a largo plazo; siendo también de alto porcentaje la fricción de intereses familia – empresa con el 33%.

11. ¿Qué dificultades se presentaron al momento de establecer el organigrama?

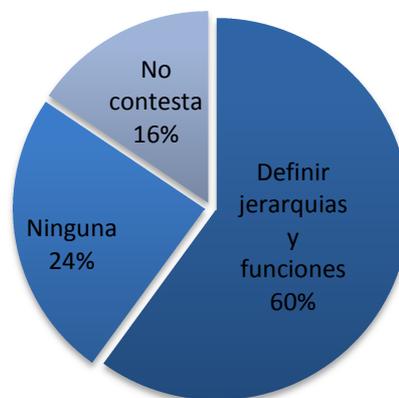


Figura No. 12 – Resultados pregunta 11

La definición de jerarquías se complica aún más, cuando la empresa ya está en marcha puesto que los lazos familiares entran en conflicto, los intereses en la ocupación de altos cargos, el 60% indicó que esta función fue la más difícil de efectuar.

12. ¿Cuáles fueron los principales retos al momento de iniciar las actividades empresariales?



Figura No. 13 – Resultados pregunta 12

El 27% de encuestados indicaron que la definición de funciones fue un reto al inicio de la actividad empresarial, muchas veces esto se presenta por la falta de asesoría externa, ya que los integrantes en ocasiones desconocen la parte administrativa; asimismo el 24% respondió la falta de preparación, que de igual manera se estaría afirmando la falta de asesoría y un 33% informa la discrepancia familiar, lo cual es factor común y de gran peso en este tipo de empresas.

13. ¿Qué factores considera usted podrían causar el fracaso en una empresa familiar?

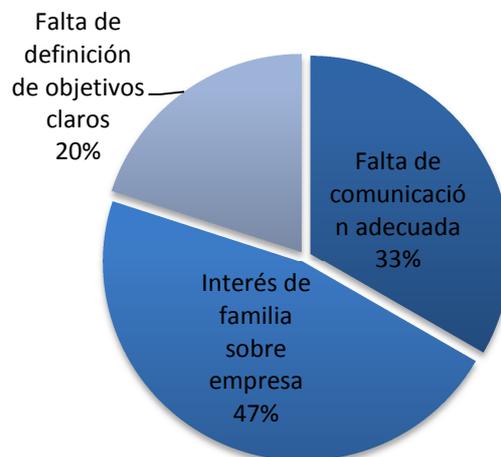


Figura No. 14 – Resultados pregunta 13

Los encuestados confirmaron en sus respuestas lo encontrado en investigación documental, que, factores como falta de definición de objetivos claros (20%), falta de comunicación adecuada (33%) y el interés de familia sobre empresa (47%) podrían ocasionar la mortandad de la empresa.

14. ¿Cuáles considera usted ventajas de una empresa familiar?

Ventajas	%
Continuidad y confianza	58,33
Flexibilidad y apoyo en el trabajo	41,67
Valoración de lo creado	66,67

Tabla No. 9 – Resultados pregunta 14

El 66,67% siendo el porcentaje más alto indica que la valoración del objetivo con el que fue creada la empresa es una ventaja primordial en una empresa familiar, fomentando así el compromiso con los valores de la misma.

15. ¿Existe alta rotación del personal?

El 100% de encuestados supieron responder que no tienen alta rotación de personal debido al buen trato del personal; flexibilidad para cambios de puestos y alto nivel de colaboración, lo cual facilita al compromiso de sus empleados para con la empresa.

16. De las siguientes evaluaciones de personal, ¿cuáles se han realizado en su empresa?

Evaluaciones personal	%
Clima laboral	42,22
Conocimientos	57,78
Capacitaciones	91,11
Plan de motivación	51,11

Tabla No. 10 – Resultados pregunta 16

Las personas encuestadas supieron indicar en su mayoría que capacitan al personal con un porcentaje del 91,11; realizan evaluaciones tanto de clima laboral (42,22%) como de conocimientos (57,78%); asimismo el plan de motivación representa más del 51%, lo cual indica que existe concientización de talento humano.

CONCLUSIONES RESULTADOS ENCUESTAS

De los datos presentados de las encuestas realizadas dentro del sector: industria manufacturera, se encuentran 10 subsectores, de los cuales, los que afirman contar con Gobierno Corporativo, indican que el mismo les ha brindado ventajas y facilidad en la administración, así como fortalecimiento y transparencia; sin embargo, estas prácticas la aplican tan sólo el 17,78%.

Si bien el porcentaje de empresas familiares que actualmente cuentan con Gobierno Corporativo es mínimo, existe la apertura al conocimiento del mismo. La mayoría cuenta ya con procedimientos establecidos que desean mejorarlos; tomando en cuenta una gran ventaja, “el compromiso”, como base del crecimiento de la organización, la implementación de buena gobernanza será el reforzamiento de la compañía.

Uno de los factores que impulsa el Gobierno Corporativo, es la asesoría externa y participación en el Directorio de la empresa para facilitar la imparcialidad y disminuir el conflicto familiar de intereses. El 42,22% de encuestados indicaron que existe asesoría externa en la empresa; sin embargo, la mayoría cuenta con la misma para áreas específicas como financiera, comercial, entre otras, y no para la ayuda en la toma de decisiones en Directorio.

ENCUESTAS REALIZADAS A PROFESIONALES CONOCEDORES DEL TEMA

Se han realizado cuatro encuestas a profesionales que cuentan con el debido conocimiento tanto de Gobierno Corporativo como de funcionamiento de empresas familiares. Se entrevistó a Carlos Joaquín Moreno Vega, MBA, quien actualmente es Gerente General de Inmobiliaria Paucarbamba, Director en Importadora Tomebamba, Accionista Director en Propraxis SigmaDos.

También se encuestó al abogado José Andrés Valdivieso González, asesor jurídico, quien a más de contar con estudios en Derecho de las sociedades y Derecho administrativo, Gobierno Corporativo; actualmente es gerente de un buffet de abogados y ha asesorado a empresas en la ciudad de Cuenca, siempre es bueno contar con el criterio de un profesional en el área jurídica.

Otra encuesta realizada fue al Ing. Fabián Carvallo Coellar, docente y capacitador, con estudios y conocimiento de modelos de gestión, actualmente activo en Consultoría de estrategias y operaciones – Advance Consultora. Ha realizado varios asesoramientos a empresas familiares y no familiares, en la ciudad de Cuenca.

La última encuesta realizada fue a la Ing. María Augusta Becerra Salamea, master en Relaciones Internacionales y Gestión de Empresa, María Augusta a más de sus estudios y experiencia en gestión de empresas, es propietaria y administradora de una empresa familiar de responsabilidad limitada, así como también de un negocio de comercio familiar que todavía no cuenta con personería jurídica, lo cual piensa hacerlo en un futuro cercano.

A continuación se presentan las encuestas realizadas a cada profesional:

ENCUESTA: CARLOS JOAQUÍN MORENO VEGA, MBA

Gerente General, Inmobiliaria Paucarbamba

Proyectos, Ecuaneropa

Director, Importadora Tomebamba

Accionista Director, Propraxis SigmaDos

1. ¿Qué ventajas y desventajas podría mencionar usted de las empresas familiares?

a. Ventajas:

- i. Confianza entre los socios.
- ii. Lealtad de los socios entre sí.
- iii. Comprensión clara de los intereses de unos y otros.
- iv. Compartir valores similares.

b. Desventajas:

- i. Muchas veces las decisiones se toman por conveniencia de la familia no de la empresa.
- ii. Los conflictos familiares afectan la marcha de la empresa.
- iii. Se obtienen puestos o cargos por parentesco no por mérito.
- iv. Si no se profesionalizan con el paso de las generaciones desaparecen.

2. ¿Por qué profesionalizar una empresa familiar?

- i. Es necesario desvincular la propiedad de la gestión, es decir una cosa es ser dueño de una empresa y otra ser la persona más adecuada para llevar la administración de la misma.
- ii. Es necesario que en cada cargo estén las personas más competentes para ejecutarlos ya que eso garantiza un rendimiento óptimo y la supervivencia de la empresa en el largo plazo.
- iii. La profesionalización evita conflictos entre los diferentes miembros de la familia.
- iv. La profesionalización busca que las decisiones que se tomen sean las más adecuadas para la empresa y que no obedezcan a criterios emocionales.

¿Cuáles serían sus sugerencias para lograrlo?

- v. Generar un protocolo familiar, en el que se establezcan las normas que regulen la empresa y la familia en su relación con la empresa:
 - 1. Dejar claro que los puestos se consiguen por méritos profesionales no por parentesco.

2. Dejar claro la forma de reparto de dividendos o asignaciones para evitar la familia use en forma indiscriminada los recursos de la empresa.
3. Definir una política de transferencia de acciones que permita que la familia conserve en el largo plazo la propiedad de la compañía
4. Definir un proceso claro de toma de decisiones.
5. Definir un organigrama que deje claros los espacios de toma de decisión y las responsabilidades de cada quién
6. Definir los principios y valores que deben regir la marcha de la empresa.

3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr éxito y continuidad en una empresa familiar?

- Diferenciar la propiedad de la administración
- Facilitar la toma de decisiones profesionales
- Generar una estructura adecuada de gobierno corporativo
- Limitar el uso de recursos de la empresa a lo estratégicamente adecuado.
- Dejar claros los valores familiares
- Brindar un espacio de comunicación e información estructurado.

4. ¿Qué errores considera usted podrían causar el fracaso de una empresa familiar?

- a. Otorgar funciones de administración a personas no capacitadas por el simple hecho de ser familiares.
- b. Utilizar la empresa como una caja abierta para las necesidades de la familia
- c. Permitir que la toma de decisiones descuide el largo plazo en función de necesidades puntuales de un familiar

5. ¿Cuáles considera usted, son los principales beneficios del Gobierno Corporativo?

- a. El gobierno corporativo asigna en forma clara los roles que se asignan a los accionistas a los directores y administradores de la empresa, de esta manera se evita conflictos entre los mismos.
- b. Genera los espacios adecuados para planificar y ejecutar el desarrollo de la empresa.
- c. Logra una toma de decisiones más justa y profesional
- d. Evita abusos de poder de determinados miembros de la familia.

6. ¿Cuáles considera usted, son los mayores retos para implementar Gobierno Corporativo?

- a. La comprensión de los beneficios que representa.
- b. La renuncia a espacios de poder que los diferentes miembros de la familia han venido disfrutando.
- c. Lograr equidad en el reparto de responsabilidades y beneficios.
- d. Lograr la aceptación de todos.

7. ¿Cómo lograr un Directorio exitoso en una empresa familiar?

- a. Explicando claramente sus objetivos
- b. Con el apoyo de terceros que en forma imparcial determinen lo mejor para la empresa.
- c. Evitando la manipulación del mismo para responder a intereses de diferentes ramas de la familia.
- d. Entendiendo claramente los intereses y expectativas de todos quienes conforman la familia y empresa.

8. ¿Cree usted que el protocolo familiar ayuda al manejo de una empresa familiar? ¿Cómo?

- a. Se explica en la pregunta 5, pero también:
- b. Mantener informados a los miembros de la familia de la evolución del negocio y de la forma en que se desarrolla el protocolo.

ENCUESTA: ABG. JOSÉ ANDRÉS VALDIVIESO GONZÁLEZ
Asesor Jurídico, Derecho de las sociedades, Derecho administrativo
Gerente, Coello & Chico Asociados Abogados

1. ¿Qué ventajas y desventajas podría mencionar usted de las empresas familiares?

VENTAJAS:

Se pueden señalar varias ventajas de las empresas familiares. Sin lugar a dudas, la principal sería – dentro de un entorno sano, por supuesto – la confianza de las partes, confianza que se origina por los intereses comunes, por los nexos tan cercanos, compartidos por los familiares que la integran. En concordancia con lo antes mencionado, se evidencia en las empresas familiares una mayor identificación, existe solidaridad y una idea de continuidad de la empresa.

DESVENTAJAS:

Entre las desventajas que se pueden encontrar en las empresas familiares, pueden mencionarse: conflictos de interés entre necesidades de familia junto al interés de la

propia empresa; los conflictos familiares que pueden producirse, dada la cercanía, el nexo existente. En algunas empresas familiares se produce el secretismo, el intento de esconder información, o no divulgarla, muchas veces por temor. Otra circunstancia negativa que se debe tener presente es la carencia de sucesores preparados, calificados académicamente para asumir y tomar decisiones de trascendental importancia para la empresa familiar. La idea de acaparamiento, de protagonismo, de no querer ceder a posiciones jerárquicas de importancia dentro de la empresa puede también ser un factor negativo a tener en consideración. Otro aspecto negativo es la resistencia a cambios, a la introducción de nuevos procesos, de nuevos sistemas, de nuevas tecnologías. Una desventaja que puede presentarse también es la subjetividad que puede evidenciarse en algún familiar, el intento de imponer su criterio por sobre el criterio de otros familiares, situación que podría llegar a perjudicar el buen ambiente dentro de una empresa familiar; esta actitud inclusive puede llegar a generar “grupos” que toman partido por determinado familiar y lo apoyan, y pueden hasta llegar a boicotear a otro familiar, algo que sería muy preocupante.

2. ¿Por qué profesionalizar una empresa familiar? ¿Cuáles serían sus sugerencias para lograrlo?

La idea de profesionalizar una empresa familiar persigue un loable propósito relacionado de forma directa con dotarla de administradores competentes, calificados, que conozcan a profundidad el negocio, y que puedan ayudar a un crecimiento sostenido y progresivo de la empresa, además de otros factores positivos que corresponden a los principios del buen gobierno corporativo. El hecho de contar con profesionales independientes – calificados académicamente, probados académicamente, no solo que ostenten varios títulos académicos – reduce el riesgo de subjetividades que podrían presentarse en el evento de que un familiar decida algo imponiendo su criterio, en perjuicio de otros familiares. La profesionalización de una empresa familiar comporta riesgos, que deben ser meditados previos a tomar la decisión. Las recomendaciones buscarán que la empresa efectivamente se profesionalice y se facilite su supervivencia en el tiempo, logrando además, que genere réditos interesantes para los familiares que decidieron optar por esta profesionalización. La recomendación fundamental radica en buscar personas independientes, calificadas, con liderazgo, experiencia y vasto conocimiento del negocio a desempeñar, que cuenten con una trayectoria impecable, de transparencia, que pueda traducirse a la empresa familiar que dirija. En el caso de requerir a otras personas en distintos mandos, sean estos altos o medios, también la sugerencia para lograr la anhelada profesionalización reside en la contratación de personas calificadas, competentes, que hayan demostrado un liderazgo.

3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr éxito y continuidad en una empresa familiar?

Es necesario dotar a la empresa de administradores independientes de la familia, calificados académicamente, como ya se dijo anteriormente, que conozcan a fondo el negocio, que cuenten con experiencia, que puedan ayudar a un crecimiento sostenido y progresivo de la empresa. Se insiste en la idea del administrador independiente, es decir, no dependiente, de ningún familiar. Existen casos en que está un administrador, fungiendo supuestamente como independiente, con nexos claros de preferencia hacia uno de los familiares, en desmedro de los otros familiares. Esto desnaturalizaría la figura del gobierno corporativo, tornándose en un mal gobierno corporativo. Puede ser que la empresa familiar haya logrado réditos importantes, sus ganancias sean destacables, su productividad sea envidiable entre otras empresas similares, inclusive con el perfil de un supuesto administrador independiente, aunque en la realidad tan solo sea un espejismo en el que quien realmente manda y ordena sea uno de los familiares, a través de este administrador.

4. ¿Qué errores considera usted podrían causar el fracaso de una empresa familiar?

Un error sería que los familiares decidan optar por profesionalizar la empresa y luego, sobre la marcha, se arrepientan pero no puedan retroceder. Esto hace que se generen distorsiones como la comentada en el punto 3, en el sentido de supuestamente contar con un administrador independiente, que en la realidad es un administrador dependiente del familiar con más poder, con más peso e influencia dentro de la empresa familiar, antes del intento de profesionalizarla.

5. ¿Cuáles considera usted, son los principales beneficios del Gobierno Corporativo?

Los principales beneficios del buen gobierno corporativo podrían ser los siguientes, sin que los que se indican prevalezcan unos sobre otros, ya que su importancia es concatenada. Los procesos de decisión de la empresa, dentro de un buen gobierno corporativo – porque también podría existir un mal gobierno corporativo – permiten mayor eficiencia, mayor eficacia, mayor transparencia y mayor control. Estos temas de gobierno incidirán de forma positiva. Buenas prácticas llevan a manejos profesionales de una empresa familiar. La profesionalización de una empresa familiar permitirá elaborar procesos y estructuras de organización mucho más estructuradas. Con respecto a acceder a financiamiento, el entorno, así como las instituciones financieras, sean éstas nacionales o extranjeras, percibirán a la empresa familiar que maneja un buen gobierno corporativo como a un cliente

importante, ya que percibirá que su riesgo es menor, lo que da lugar a que la empresa pueda acceder a mejores condiciones crediticias, ampliación de líneas de crédito, entre otros aspectos relacionados. La motivación del personal, dentro de una empresa familiar que maneja buenas prácticas de gobierno incidirá en la posibilidad de llegar a acceder a mandos altos o ejecutivos dentro de ella (potencial de hacer carrera dentro de la empresa). Inclusive un aspecto de buenas prácticas de gobierno corporativo que debe ser mencionado, es que los propios familiares se pueden beneficiar al ejecutarlas, en virtud de que empresas que llevan adelante estos procesos crean valor y ganan su reputación dentro de un determinado mercado.

6. ¿Cuáles considera usted, son los mayores retos para implementar Gobierno Corporativo?

Los mayores retos para implementar un buen gobierno corporativo se vinculan con la predisposición de los familiares. En este sentido, el mayor reto está en la mentalidad de esos familiares. Muchas veces evitan renunciar a su posición jerárquica, son renuentes a acceder a que otro profesional maneje “su” empresa. Psicológicamente deben prepararse para un reto de profesionalización de una empresa familiar; deben entender, y a la vez, estar conscientes de sus limitaciones, de su campo de acción. Esto, en mi criterio personal, puede ser considerado el mayor obstáculo a franquear.

7. ¿Cómo lograr un Directorio exitoso en una empresa familiar?

Un Directorio exitoso en una empresa familiar se logra con miembros que conozcan a fondo el negocio. Con personas que hayan tenido experiencia. Con personas que tengan, además, diferentes profesiones. Esto ayudará a conformar un Directorio homogéneo en cuanto a personal calificado, pero heterogéneo en cuanto a la existencia de distintas profesiones. Así, como ejemplo, la existencia de un director con perfil de auditor, da la seguridad que este miembro se centrará o enfocará en un análisis relacionado con su fortaleza. El Directorio exitoso debe, necesariamente, contar con profesionales independientes y académicamente capacitados.

8. ¿Cree usted que el protocolo familiar ayuda al manejo de una empresa familiar? ¿Cómo?

En lo personal, no creo que el protocolo familiar tenga un peso mayor dentro del manejo de una empresa familiar. El protocolo familiar ya establece reglas, procesos, dentro del ámbito “familia-propiedad-empresa”. Por más que se trate de un acuerdo – sin lugar a dudas no resulta despreciable tenerlo – este documento es algo que no necesariamente puede ser exigible en otras vías, en el evento de que algún familiar se salga de los lineamientos previamente pactados. El protocolo familiar, podría

decirse, es una especie de acuerdo de caballeros, sin la posibilidad de coerción ante un incumplimiento, ya que por más que se establezcan ciertos parámetros, estos pueden ser, eventualmente violentados. En lo personal he visto que el protocolo familiar es un documento que está ahí, para mencionarlo, no para aplicarlo, como debería ser.

ENCUESTA: ING. FABIÁN CARVALLO COELLAR

Consultoría de estrategias y operaciones – Advance Consultora

Modelos de Gestión

Docente y Capacitador

1. ¿Qué ventajas y desventajas podría mencionar usted de las empresas familiares?

VENTAJAS

- La experiencia y conocimiento empírico que tienen
- La solvencia como grupos económicos en ámbitos financieros y de ética

PRINCIPALES PROBLEMAS Y RETOS

- La continuidad de su negocio en los cambios generacionales
- La Gestión corporativa por su dificultad en la toma de decisiones empresariales y su relación con sus familiares

2. ¿Por qué profesionalizar una empresa familiar?

Es importante debido a la necesidad de sostenibilidad de las mismas

3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr éxito y continuidad en una empresa familiar?

- Una correcta estructura organizacional, en la cual las decisiones sean independientes a las personas o cargos de los familiares
- Especialidad y apoyo en recurso humano capacitado
- Gestión Financiera independiente a las finanzas familiares
- Reinversión
- Evolución y dinamismo

4. ¿Qué errores considera usted podrían causar el fracaso de una empresa familiar?

- Concentración de poder y toma de decisiones
- Falta de apertura a cambios y evoluciones

5. **¿Cuáles considera usted, son los principales beneficios del Gobierno Corporativo?**

Gobierno Corporativo se puede definir como un ente autónomo y especializado que permite una dirección estratégica adecuada en la empresa u organización. Sus principales beneficios:

- Adecuada toma de decisiones
- Desconcentración de poderes

6. **¿Cuáles considera usted son los principales aspectos para implementar Gobierno Corporativo?**

- Representación de áreas estratégicas
- Comunicación con la gestión operativa

7. **¿Cómo lograr un Directorio exitoso en una empresa familiar?**

Diferenciar la propiedad de una empresa vs su dirección y gestión estratégica

8. **¿Cree usted que el protocolo familiar ayuda al manejo de una empresa familiar? ¿Por qué?**

Sí, porque permite una mejor gestión del negocio en general

ENCUESTA: MARÍA AUGUSTA BECERRA SALAMEA

Maestría en Relaciones Internacionales y Gestión de Empresa

Propietaria y Directora de BIOBEC Cía. Ltda. (Empresa familiar de procesamiento de camarones)

1. **¿Qué ventajas y desventajas podría mencionar usted de las empresas familiares?**

VENTAJAS:

- Tener la misma visión, objetivos y luchar por continuidad del negocio a través de los años.
- Tener mayor independencia y autonomía en la toma de decisiones.
- Contar con canales de comunicación más fluidos y cercanos.

DESVENTAJAS

- Se pueden presentar conflictos familiares debido a la diferencia generacional o maneras de afrontar problemas dentro de la empresa.
- Poca apertura al cambio cuando se pretende introducir nuevos procesos operativos, administrativos, etc.

2. ¿Por qué profesionalizar una empresa familiar? ¿Cuáles serían sus sugerencias para lograrlo?

- Con el objetivo de lograr una mayor planificación en el crecimiento eficiente de empresa se debería lograr paulatinamente profesionalizar una compañía.
- El ambiente de negocios, laboral, administrativo está en un continuo cambio por lo cual uno debe adaptarse a las circunstancias mediante distintos elementos de control y manejo dentro de la empresa.

3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr éxito y continuidad en una empresa familiar?

La principal recomendación sería el mirar siempre un mismo objetivo donde el esfuerzo y trabajo de todos se vea reflejado en el crecimiento de la empresa.
Tratar de mantener una buena comunicación en todos los niveles de la empresa.

4. ¿Qué errores considera usted podrían causar el fracaso de una empresa familiar?

Tal vez una causa frecuente es la falta de entrenamiento formal o capacitación en las personas que conforman los puestos directivos de la empresa. Otro problema real son los conflictos familiares que pueden llegar a darse dentro de la compañía y que no siempre son fáciles de manejarlos.

5. ¿Cuáles considera usted, son los principales beneficios del Gobierno Corporativo?

- Uso eficiente de los recursos con que cuenta la empresa
- Mayor acceso a fuentes de financiamiento lo cual provocaría crecimiento en la compañía.
- Mejoría en administración integral en la empresa.

6. ¿Cuáles considera usted, son los mayores retos para implementar Gobierno Corporativo?

- Lograr disciplina administrativa en todas las áreas de la compañía
- El fortalecimiento de la estructura y procesos de comunicación.

7. ¿Cómo lograr un Directorio exitoso en una empresa familiar?

- Es esencial contar con la confianza de todos lo que conforman la compañía especialmente sus socios u accionistas.
- Mantener una comunicación fluida dentro de la empresa a todos los niveles corporativos.
- Tener los mismos objetivos y proyecciones para la empresa.

- Liberarse de intereses personales y trabajar para el beneficio de todos lo que conforman la empresa.

8. ¿Cree usted que el protocolo familiar ayuda al manejo de una empresa familiar? ¿Cómo?

El protocolo familiar ayuda principalmente a medianas y grandes empresas, pero aún para las pequeñas es una herramienta útil sobre todo porque se manejan claramente las pautas necesarias para el correcto funcionamiento entre los miembros familiares.

CONCLUSIONES DE ENCUESTAS REALIZADAS A PROFESIONALES

A manera global se puede decir que los profesionales encuestados concuerdan con la profesionalización de las empresas familiares para un mayor rendimiento, disminución de conflictos, desconcentración de poderes y mejora de toma de decisiones, potencializando la principal ventaja de este tipo de organizaciones, la confianza. Se enfatiza la necesidad de la desvinculación entre propiedad y gestión, para lo cual se recomienda asesoría de personas independientes calificadas con experiencia.

También, que si un Gobierno Corporativo no es conducido de manera correcta y profesional, no se obtendrán los resultados esperados; razón por la cual, para la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, es necesario dotar a la empresa del personal idóneo para su realización, de igual manera para un Directorio exitoso, puesto que en torno a éste gira la estrategia empresarial. Uno de los puntos destacados para el éxito de un Directorio, será la composición de profesionales de diferentes áreas facilitando así la toma de decisiones.

CAPITULO 3. DESARROLLO DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Según informe de Deloitte (2009); primero se debe realizar un diagnóstico de Modelo de Gobierno Corporativo; se revisarán los elementos ya implementados, o los cuales deberían existir en la empresa, cambios, profundización, mejora, entre otros.

El Modelo de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares, se basará en el siguiente esquema "CORPORACIÓN" planteado en la cátedra de Gerencia de Marketing por el Ing. Xavier Ortega, el cual se desprende de las 3 C's del Marketing Estratégico, como se muestra a continuación:



Figura No. 15 Esquema Corporación

Fuente: Ortega, 2013

Elaboración: Viviana Rodríguez V.

ESQUEMA CORPORACIÓN

1. Previsión
2. Planificación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección y liderazgo
6. Control
7. Toma de decisiones

El cual se lo desarrolló y adaptó a las necesidades de Buen Gobierno Corporativo para empresas familiares, en base a los consejos de expertos, necesidades actuales de las empresas cuencanas e investigación documental, así:

1. Previsión
 - a. Identificación y preparación de la empresa
 - b. Motivación
 - c. Formulación de objetivos

2. Planificación
 - a. Necesidades
 - b. Descripción y asignación tareas
3. Organización e Integración
 - a. Código de Gobierno Corporativo
 - b. Función del Consejo Familiar
 - c. Directorio
 - i. Conformación y estructura del Directorio
 - ii. Tipologías del Directorio
 - iii. Funciones del Directorio
 - d. Comités
 - i. Beneficios de la existencia de comités
 - ii. Comité de Buen Gobierno Corporativo
 - iii. Comité de control interno
 - iv. Comité de auditoría
 - e. Código de ética
 - f. Protocolo Familiar
 - i. Proceso de elaboración
 1. Reflexión inicial por parte de la familia
 2. Selección de un guía del proceso y su forma de trabajo
 3. Establecer políticas de gestión
 4. Plan de sucesión familiar
 5. Formalización del documento
 - ii. ¿Qué se debe hacer ante problemas inesperados?
4. Liderazgo
 - a. Etapas del Líder
 - b. Funciones del Líder
5. Evaluación y Control del Gobierno Corporativo
6. Toma de decisiones

MODELO GOBIERNO CORPORATIVO

1. PREVISIÓN

a. Identificación y preparación de la empresa

A más de la actividad de la empresa, en este caso de estudio Industria Manufacturera, es importante identificar el tipo de organización, su estructura, su cultura, sus valores y objetivos, así como también el análisis del Gobierno y entidades externas, leyes y

competencia. Esta asociación con la empresa y su entorno, es imprescindible para entender su base y poder aplicar el Gobierno Corporativo acorde a sus necesidades.

Primero: Identificar el tipo de organización.

1. Vertical: el máximo poder desde arriba hacia abajo.
2. Horizontal: el máximo poder desde la izquierda a la derecha.
3. Circular: máximo poder en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno representa un distinto nivel de autoridad (Ortega, 2013).

Con el fin de tener un conocimiento profundo de la situación actual de la empresa y así poder establecer o reestructurar (en caso de que ya existan) las estrategias, en base a la misión, visión y valores de la misma, es necesario un análisis tanto externo como interno. Por esto, se procederá con la identificación y análisis de factores a los que se enfrenta la misma por medio de las siguientes matrices:

Segundo: Conocimiento profundo de la situación actual de la empresa, con el fin de generar la **estrategia empresarial**, la cual es una prioridad competitiva y la clave del Directorio. La estrategia deberá ser elaborada en base a la misión, visión y valores de la organización; por esto, se procederá con la identificación y análisis de factores a los que se enfrenta la misma por medio de las siguientes matrices (Guevara, 2014):

Análisis Externo

- Análisis Macro: Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)
- Análisis Micro: Las cinco Fuerzas de Porter
 - Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
 - Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
 - Amenaza de nuevos competidores entrantes.
 - Amenaza de productos sustitutos.
 - Rivalidad entre los competidores.

Análisis Interno : Ventaja Competitiva



Figura No. 16 Esquema de la Cadena de Valor

Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

- Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Matriz CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

Tercero: Principios básicos para la creación de la estrategia. Con el fin de establecer objetivos e indicadores que se puedan gestionar (Guevara, 2014).

1. Equilibrar objetivos de largo plazo con objetivos de corto plazo.
2. Definir claramente a los clientes y la proposición de valor para satisfacer sus necesidades.
3. El valor nace de los procesos internos; es importante definirlos sobre los que se sustenta la creación de valor para la empresa; que podrían corresponder a:
 - a. Gestión de operaciones
 - b. Gestión de clientes
 - c. Innovación
 - d. Procesos reguladores y sociales
4. La estrategia **debe** relacionarse con todos los grupos internos para ser integral. Cada uno de los grupos aporta beneficios a la empresa en distintos momentos.
5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

b. Motivación

Como se ha mencionado anteriormente en este documento, es importante dar a conocer las ventajas de contar con Protocolo y Consejo Familiar; así como los beneficios de Buen Gobierno Corporativo con ejemplos aplicados a empresas existentes, como son: equidad de accionistas, estabilidad de la empresa, mejor resultado operativo y financiero (internos).

Transparencia en la información, mejor imagen corporativa, mayor valor de sus acciones por su profesionalidad (externos) (Guamán, 2014).

Como por ejemplo es el caso de Monterrey Azucarera Lojana (Malca), el ingenio más grande del país. Su producción llegó en 2009 al medio millón de sacos de azúcar. “Los directivos reconocen que el éxito de una empresa no sólo se mide con números sino que está ligado a un correcto manejo administrativo y estratégico, por eso Malca decidió implementar una buena gobernanza”. El programa permite a los accionistas/socios establecer, dirigir y controlar las directrices de la empresa con transparencia, profesionalismo y equidad para resguardar e incrementar, exitosamente, el valor de su inversión y proteger sus recursos”, asegura Evelyn López de Sánchez, consultora de Buen Gobierno Corporativo, quien acompaña a Malca en la inserción al programa de buena gobernanza (BVQ y BID, 2011).

Industrias Ales, una de las empresas familiares más tradicionales de Ecuador, se transformó de una empresa cuyo crecimiento estaba limitado por su propia estructura a una compañía que crece y se globaliza. “El camino no fue fácil pues las organizaciones siempre presentan resistencia a los cambios, se necesita tener mucha persistencia para implementar procesos nuevos”, dice Segovia. Una vez bien encaminada, la empresa sigue trabajando para fortalecer su cultura organizacional y en esto último el Buen Gobierno Corporativo es fundamental. “Crecer y ser global es mucho más difícil sin Buen Gobierno Corporativo porque éste aporta una visión de largo plazo y un adecuado control de los ejecutores”, concluye Segovia” (BVQ y BID, 2011).

Así se puede citar el caso del grupo Godoy Ruiz, empresa familiar ecuatoriana que cuenta con 25 años de exitosa experiencia, “es importante desarrollar un sólido gobierno corporativo, que transmita y concientice a las siguientes generaciones que el escalar a los puestos superiores implica una gran responsabilidad, no solo con la proyección y expansión de la empresa y el negocio si no también con el personal que trabaja en el grupo, y de todas las personas que indirectamente viven de ellas” (Godoy, 2011).

Los intereses de todos los involucrados deberán estar alineados, por lo que es necesaria la participación directa de un líder que busque una visión y propósito en común, para así generar la voluntariedad y compromiso de sus integrantes, entregándoles mecanismos que faciliten su participación.

Es importante incentivar el trabajo en equipo, puesto que la implementación del Gobierno Corporativo involucra la participación de todas las partes interesadas, en Ortega (2013) se enumeró puntos a considerar para un buen resultado a nivel de equipo:

TRABAJO EN EQUIPO (5 C'S)

1. Coordinación
2. Compromiso
3. Comunicación
4. Complemento
5. Confianza

c. Formulación objetivos:

Para poder establecer y alinear los objetivos a la visión y misión de la empresa, es imperante generar el compromiso de sus participantes y llegar a la confianza de los inversionistas; tener un claro entendimiento de los intereses de los socios de la empresa de manera individual para así poder trabajar en una visión en común, donde el líder juega un papel crucial, ya que el desarrollo de la gestión estará en base a los objetivos planteados y el compromiso de sus integrantes; según Garzón (2011) los 5 elementos clave del Gobierno Corporativo son:

- i. Fortalecimiento del Directorio
- ii. Administración de riesgos y control interno
- iii. Transparencia y revelación de información
- iv. Protección de los derechos de los miembros
- v. Sostenibilidad y permanencia

Los objetivos tienen que ser claros y específicos, buscando llegar al cumplimiento de estos elementos mencionados, puesto que la implementación del Gobierno Corporativo será alcanzar estos pilares con resultados medibles.

2. PLANIFICACIÓN

a. Necesidades

El objetivo de la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo no es solamente aplicar los elementos formales que actualmente existen y que los podemos recopilar de las distintas entidades financieras, jurídicas y/o mercantiles, sino adecuar acorde al tipo de empresa, según sus necesidades, según cada grupo y código familiar, el objetivo no es complicar sino solidificar los procesos internos de la compañía de una manera más profesional, la cual permita generar mayor valor y no sólo hoy sino con visión a futuro, para así mantenerse por el mayor número de generaciones que sean posibles en cuanto en el mercado exista la demanda. Y aún más allá, contar con la cimentación

adecuada que permita en caso de ser necesario, sustituir la producción actual por una nueva o complementaria en función de los requerimientos del mercado “demanda”; que le permita mantenerse en el tiempo encontrando nuevos nichos de mercado.

La empresa, en base a los objetivos planteados acorde a sus necesidades deberá establecer prioridades, para poder coordinar:

- Los recursos humanos, financieros, materiales.
- El tiempo de ejecución
- Qué políticas serán para corto y largo plazo
- Entes reguladores, acorde a cada gestión

Se necesita definir el mecanismo por medio del cual se asegurará el control del cumplimiento de las buenas y mejores prácticas a seguir, así como también la importancia de los reglamentos en la empresa. Los objetivos del reglamento de la empresa deben ser dados a conocer a todo el personal, puesto que tienen un propósito y están establecidos para alinearse a los objetivos de la organización, por esta razón es imprescindible que los mismos sean de conocimiento general y concientizados. Se pueden nombrar los siguientes:

- Salvaguardar los objetivos de la empresa
- Formalizar los procesos
- Disminuir riesgos
- Proteger la vida de los trabajadores con el cumplimiento de la seguridad industrial
- Prevención accidentes laborales
- Disminuir errores en procesos

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El reglamento interno, como su nombre lo indica está enfocado en el interior de cada empresa, sin embargo se tendrá la precaución de que estén delimitados los siguientes puntos:

- Seguridad y salud
- Obligaciones y derechos del trabajador
- Horarios, Vacaciones
- Remuneraciones y compensaciones
- Sanciones

Así mismo se deberá contar con un MANUAL DE PROCESOS, con aspectos como:

- Producción: Tiempos, volumen, mantenimiento
- Calidad, especificaciones, fallas
- Distribución, logística y bodegaje

b. Descripción y asignación tareas

Una vez que se ha establecido con claridad las necesidades acorde a las prioridades de la empresa, se procederá con la asignación de las acciones a tomar tanto a corto como largo plazo. Las especificaciones deberán estar detalladas al máximo nivel posible y por escrito, así las personas que tomarán el cargo de estas designaciones tendrán la guía para realizar su labor así como el respectivo control de los supervisores en base a un esquema establecido previamente, como por ejemplo:

- Quién y cómo va a dirigir el proyecto, qué recursos necesita para esta tarea y delimitación de tiempos.
- Quién y cómo va a controlar y supervisar el cumplimiento del mismo.
- ¿Se va a contratar asesoría externa?

Además se debe especificar cada área y sus cargos para que no existan dudas de las labores a ser realizadas dentro de la empresa:

Análisis de cargos: Determinación de obligaciones y características de la gente

- Actividades laborales
- Conductas humanas
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo
- Estándares de desempeño
- Contexto del cargo
- Requisitos humanos

Descripción del cargo:

1. Identificación del cargo
2. Resumen del cargo
3. Responsabilidades y obligaciones
4. Autoridad del titular
5. Estándares de desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto (Maldonado, 2013)

3. ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN

a. Código de Gobierno Corporativo

El código de buen Gobierno Corporativo es un documento físico que ayuda a decidir qué hacer y qué pasos seguir, deberá ser revisado y actualizado constantemente acorde al entorno actual, el cual estará a cargo del Directorio, es por esto que cualquier consulta, duda, aclaratoria deberá ser elevada a esta instancia, bien sea para su revisión, corrección o debido ajuste.

Las mejores prácticas de gobierno de empresas permiten:

- Mejorar en la gestión de empresa y mejor desempeño
 - potencializando la estrategia de la empresa,
 - facilitando un enfoque en la creación de valor a largo plazo
- Mejorar en la percepción de los accionistas y del mercado – menor costo de capital
 - mayor acceso a mercados de financiamiento
 - mayor acceso a inversores institucionales
 - disminución del riesgo para el inversor minoritario

b. Función del Consejo Familiar

El Consejo Familiar tiene como objetivo principal resolver problemas que pueden presentarse entre familia y empresa, sin embargo será creado para que cumpla con las siguientes funciones (Noboa, 2015):

- Planificar y establecer la sucesión en la empresa.
- Elaboración y revisión del Protocolo Familiar.
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Organizar reuniones según necesidades puntuales de la empresa.
- Fomentar la responsabilidad de la empresa con la familia y viceversa.
- Revisión de informes del comité de Gobierno Corporativo.

c. Directorio

El directorio es el pilar fundamental del Gobierno Corporativo, puesto que es el que ejerce el control y guía para los accionistas, está en representación de sus intereses y enfocado en el cumplimiento de la estrategia empresarial, por esta razón es indispensable una buena relación con la gerencia (líder), la interacción debe estar en las mejores condiciones.

Dado el alto nivel de importancia que tiene el Directorio, éste deberá ser controlado y revisado para garantizar su estricto cumplimiento, sin embargo se debe tener cuidado tanto con la pobre como con la excesiva supervisión, ya que podrían ser perjudiciales para los resultados finales, (financieros y/o legales), puesto que se podría asumir como conflicto de intereses (CFI, 2010).

Es importante comprender la **diferencia entre Asamblea o Junta de Accionistas y Directorio**, la primera está conformada por los propietarios de la empresa, en ésta no se establecerá un número mínimo o recomendado de participantes, puesto que dependerá directamente de los accionistas actuales pertenecientes a la organización. El Directorio estará creado para su administración, en actuación y representación de los intereses de los propietarios, más no encabezado por los mismos.

i. Conformación y estructura del Directorio

Los accionistas son quienes escogen a los integrantes del Directorio, su estructura y organización son fundamentales para la eficacia de su funcionamiento. El Directorio debe ser gestionado como un equipo independiente, con la aceptación de distintos puntos de vista para facilitar el manejo de conflictos de interés. Los directores son solidariamente responsables con las decisiones que toman.

Se debe establecer un quórum adecuado, que permita agilidad en la toma de decisiones, participación y compromiso de los directores. Según Noboa (2015), la recomendación es un número entre 5 a 11 personas, el número de integrantes de la junta directiva de preferencia será impar, en caso de que se tenga que someter a votación.

A más de las habilidades técnicas y experiencia (requisitos mínimos que deberán ser establecidos) para la elección de quienes conformarán el Directorio, también se debe tomar en cuenta su disponibilidad para el nivel de responsabilidad requerido.

Una vez conformado el Directorio, es de vital importancia considerar la base de discusión estratégica que éste debe liderar en el futuro, velando siempre la continuidad a largo plazo. El Director externo está representando al accionista y estará presente para velar sus intereses, la visión del negocio, bajo su criterio y opiniones.

Para lograr un directorio eficiente:

1. Es necesario establecer la **elección de los integrantes del directorio** según las competencias generales, profesionales y específicas que los propietarios requieran acorde a la actividad y visión de la empresa.
2. Creación de **comités**, con el objetivo de tener una visión más certera de áreas especializadas, con información relevante y específica.
3. Establecer el **organigrama del Directorio**, presidente (si no podría presentarse, quien lo sustituye), secretario, representantes comités, externos; los mismos que deberán tener claramente identificadas sus funciones y remuneración, así como quiénes participan con voz y voto.
4. El juntas de directorio deben ser **organizadas**, así: *Previo*: reuniones establecidas notificadas con fechas-horarios, *Durante*: cumplir a cabalidad los puntos a tratar en el orden preestablecido y optimizar las reuniones, estableciendo las prioridades del orden del día. *Después*: la difusión de las resoluciones de manera veraz, oportuna y su seguimiento.
5. Las **evaluaciones de desempeño** son fundamentales para confirmación de un buen manejo de directorio.

José Andrés Valdivieso (según encuesta) recomienda “la integración del Directorio con personas que tengan diferentes profesiones, ayudando a conformar un Directorio homogéneo en cuanto a personal calificado, pero heterogéneo en cuanto a la existencia de distintas profesiones. Así, como ejemplo, la existencia de un director con perfil de auditor, da la seguridad que este miembro se centrará o enfocará en un análisis relacionado con su fortaleza. Un Directorio exitoso debe, necesariamente, contar con profesionales independientes y académicamente capacitados.”

ii. Tipologías de directorio

El Directorio óptimo es empoderado, con diferentes criterios, por ejemplo personas de diferentes ciudades como Quito, Cuenca, Guayaquil. Las decisiones son por consenso, sin embargo se pueden detallar las diferentes tipologías de directorio (Noboa, 2015):

FORMAL: Mínimo que exige la Ley y en el cual el contralor no busca consejo o apoyo de su Directorio. Estos deberían tener fechas establecidas.

PROFUNDO: En el cual se discuten temas estratégicos y en los que el contralor está abierto a orientación por parte del Directorio.

INTEGRAL: En el cual se abarcan temas más allá de los tradicionales, temas económicos / financieros, por ejemplo: análisis de riesgos.

iii. Funciones del directorio

La función principal del directorio, **es actuar siempre en el interés de los accionistas y en base a la estrategia empresarial.** La definición y revisión de las políticas, presupuestos, objetivos, estructura financiera y grandes adquisiciones. La gestión está en el control efectivo de todos estos elementos.

- Definir los planes, estrategias y objetivos de la empresa, cuidando su juicio independiente y garantizando el derecho y trato equitativo a los distintos grupos de interés.
- Garantizar la integridad de los sistemas empleados para la presentación de informes tanto financieros como operativos, verificando que se entregue información correcta que pueda contribuir a la toma de las mejores decisiones de la alta administración (Garzón, 2011).
- Verificar el cumplimiento de las medidas de Gobierno Corporativo adoptadas por la empresa.
- Adecuada identificación de riesgos y establecimiento de políticas asociadas a su mitigación (Empresas Públicas de Medellín E.S.P., 2006).

Considerar: Si uno de los miembros de la Junta Directiva, en ejercicio de sus funciones, se encuentra en una situación de conflicto de intereses, deberá comunicarlo de inmediato y justificarlo debidamente. Si la Junta efectivamente lo comprueba, el director involucrado se abstendrá de participar en la discusión y decisión sobre el tema en conflicto (Empresas Públicas de Medellín E.S.P., 2006)

d. Comités

Si bien el Directorio y el Consejo Familiar, son los responsables de supervisar y controlar el correcto funcionamiento de la empresa, la actuación de los comités juega un papel muy importante, puesto que tendrán visión directa en la parte interna, es decir de una manera más minuciosa y a detalle con la experiencia direccionada requerida.

Un buen Gobierno Corporativo ejecuta el plan de acción revisado por los comités y luego realiza la supervisión y reporta al Directorio, si algo no funciona se tendrá conocimiento inmediatamente. Una de las tareas más importantes de los comités, es mantener informado al Directorio sobre las operaciones y estado de la empresa, el progreso y consecución de logros establecidos (CFI, 2010).

i. Beneficios de la existencia de comités

- Los comités contribuyen a mejorar la eficacia del Directorio, presentando un análisis detallado en temas especializados por sectores. Los comités se enfocarán en áreas de interés para la empresa o para el directorio específicamente (en relación a cuentas, riesgo, control interno).
- Ayudan a evitar posibles influencias indebidas de accionistas mayoritarios, trabajando de forma objetiva y concediendo independencia al directorio (CFI, 2010).
- En caso de existir conflicto de intereses, el comité externo será el encargado del respectivo análisis, así la resolución y decisión final no estará en manos de un miembro familiar, evitando así, herir susceptibilidades (Noboa, 2015).

Los comités elaboran políticas acorde a sus áreas y la gerencia los aprueba; éstos a su vez, serán creados acorde al tamaño de la empresa, sin embargo para el correcto funcionamiento sin que llegue a existir burocracia se podrá contar con los siguientes:

ii. Comité de buen Gobierno Corporativo

La implementación de buen Gobierno Corporativo deberá tener un seguimiento, una supervisión y revisión de su cumplimiento, el cual podrá ser regido por el comité de Buen Gobierno Corporativo, llevando así control a más del personal involucrado, de los activos e información de la empresa. Se llevará un registro, de las diferentes resoluciones, para llevar el respectivo y correcto seguimiento; además, la información debe estar al alcance de todos los accionistas y directivos, tanto digital como física.

- Consolidar y difundir las políticas y resoluciones de Directorio y empresa.
- Supervisión de requisitos para cargos y funciones.
- Promover la capacitación, incentivos, etc.
- Reuniones, seguimiento y difusión.
- Revisión de resultados.
- Revisión de cumplimiento.
- Analizar propuestas y aplicar reformas de ser el caso.

iii. Comité de control interno

Medición eficiente de la relación entre propietarios, familiares y empleados. El Gobierno Corporativo debe estar alineado con el compromiso de creación de valor sostenible para los involucrados, no sólo para los propietarios sino para todos los que conforman la organización, puesto que el objetivo es lograr el compromiso de los involucrados. Una de

las estrategias de empresa, es hacerles sentir parte importante a los empleados, así ellos de manera natural crearán valor para los propietarios, las grandes empresas mundiales como Google y Lego están enfocadas en crear el mejor ambiente de trabajo, para que éstos a su vez lo proyecten al cliente.

iv. Comité de auditoria

A más del seguimiento de cualquier observación de los accionistas y/o Directorio, el comité de auditoría estará a cargo de la:

- Responsabilidad de dar seguridad tanto de las cifras contables y los reportes financieros.
- Seguimiento de medidas correctivas o preventivas acorde a lineamientos y políticas operativas de contabilidad.
- Evaluación del desempeño de los auditores externos.

e. Código de ética

El código de ética supone un cumplimiento moral más que obligatorio, puesto que se trata de la conducta y criterios que buscan el bienestar social, interno y externo de la empresa. El código busca la mejor manera de actuar o responder ante situaciones específicas que podrían generar conflicto, tanto a la empresa como a la familia. La actuación estará alineada a los valores y principios de cada empresa, tales como (CFI, 2010):

- Responsabilidad empresarial y ambiental
- Confidencialidad con la información
- Lealtad con la empresa
- Integridad
- Equidad
- Solidaridad
- Respeto

Regula las relaciones con todos quienes tengan inherencia en la compañía, incluyendo seguridad laboral acorde a la actividad de cada empresa, conflicto de intereses, controles financieros y preservación de activos. Se busca que los empleados externos a la familia se sientan parte de la misma, compartiendo los valores e intereses tanto personales como profesionales en la compañía, entregándoles pertenencia a la misma pero con el debido y requerido respeto y condescendencia.

f. Protocolo familiar

El **objetivo** de este documento, a más de minimizar los problemas familiares y de empresa (prolongar la vida de actividad económica), será establecer acuerdos profesionales y aceptados por los miembros que regulen y posibiliten la satisfacción de las necesidades protegiendo los intereses y patrimonio; como se ha mencionado anteriormente, al tratarse de una política interna de la empresa (asuntos familiares) no es un requerimiento su inscripción; sin embargo, es un principio moral, por lo que todos acordarán cumplirlo a cabalidad.

No se podría realizar un protocolo que sea válido universalmente o para todo tipo de empresa, puesto que está sujeto a los valores y creencias de cada núcleo familiar, así como también el tipo de actividad de la empresa; sin embargo, se pueden establecer varios parámetros de análisis y acción de posibles situaciones que podrían suscitarse, convirtiéndolo así en un documento de consulta continua, en éste podrán constar otras instituciones o libros de referencia, a los que se pueden recurrir en caso de requerir información más técnica o específica.

i. Proceso de elaboración

El Protocolo Familiar se debe elaborar antes de que se presenten los problemas, cuando la familia está en las mejores condiciones y el fundador goce de buena salud. No es un proceso fácil, pero es sumamente necesario, si bien lo establece el Consejo Familiar, es recomendable el asesoramiento de expertos en el tema para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se realiza en las siguientes fases (Noboa, 2015; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008):

1. Reflexión inicial por parte de la familia

Se debe dar a conocer la historia y evolución de la empresa, valores y objetivos sobre los cuales se desarrollará el documento. Clarificar las expectativas de la familia, esto facilitará el conocimiento interno a las nuevas personas que se incorporen al grupo familiar empresarial.

2. Selección de un guía del proceso y su forma de trabajo

Como se ha descrito anteriormente, se recomienda la asesoría de un consultor externo en el desarrollo de Protocolo Familiar, puesto que a más de contar con la

experiencia profesional requerida, tendrá la imparcialidad que ayudará a la definición del proceso.

El guía o asesor, estará a cargo de canalizar las distintas opiniones, sugerencias y solicitudes de cada uno de los miembros de la familia con respecto a la organización, estructura, funcionamiento, proceso, entre otros para su aplicación estructural.

3. Establecer políticas de gestión

Según los siguientes ámbitos:

POSIBLES PROBLEMAS FAMILIARES INTERNOS (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008):

Definir:

- Cómo y quién se encomienda de la enseñanza de los valores y tradiciones de la empresa familiar a las siguientes generaciones.
- La vigencia, revisión y modificación del protocolo en caso de ser necesario.
- El tratamiento con familiares políticos.
- Acciones a tomar, en caso de divorcio.
- Manejo de conflictos entre hermanos y/o distintas generaciones.
- Medidas a tomar si un miembro de la familia no cumple con el protocolo establecido.
- Participación de la familia en el gobierno y la dirección de la empresa.
- Condiciones de modificación y suspensión del Protocolo Familiar.
- Procedimientos de desvinculación pacífica de aquellos socios que desean retirarse de la empresa.
- Actuación frente a utilización indebida de los activos de la empresa.
- Cuándo, por qué y cómo dejar de ser empresa familiar.
- Cualquier otro aspecto que la familia considere necesario introducir para regular las relaciones empresa/familia.

SITUACION FINANCIERA

- Políticas claras de inversiones y reinversión de utilidades.
- Forma de garantizar la seguridad financiera de los que se retiran.
- Equidad de accionistas.
- Posibilidad de creación de un fondo interno y manejo del mismo.

- Manejo de fondos de pensión.
- Establecer un régimen de asistencia financiera a los familiares que lo necesitan por causas de fuerza de mayor.

ACCIONES / PATRIMONIO

- Separación del patrimonio familiar y patrimonio empresarial.
- Establecer valoración de las acciones, se sugiere fijar el valor de todos los recursos propios.
- La adquisición de las acciones de la empresa familiar deberán estar reguladas según la Superintendencia de compañías.
- Establecer la forma de reparto de los dividendos.
- Definir una política de transferencia de acciones que permita al grupo familiar conservar en el largo plazo la propiedad de la compañía.

POLÍTICAS LABORALES

- Con el fin de evitar la incorporación innecesaria de amigos y parientes, deberá exigirse la profesionalización en un sistema de reclutamiento → Evaluación, conocimientos y experiencia del cargo (méritos profesionales).
- Definir un organigrama que identifique las instancias para la toma de decisiones y responsabilidades.
- Políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia.
- Horarios y especificaciones del perfil del cargo.
- Condiciones de ingreso para nuevos miembros de la familia.
- Plan de inducción y capacitación.
- Plan de carrera, financiero y profesional.
- Reemplazo de personal por motivo de vacaciones, enfermedades, calamidad doméstica, viajes, etc.

Se entiende que cualquier movimiento que se pretenda seguir y no se encuentre en el protocolo, será llevado a directorio para su debida autorización y en caso de ser necesario se incluirá en el protocolo para futuro.

4. Plan de sucesión familiar

Para poder contar con un plan de sucesión establecido se necesita previamente asegurar una jerarquía, un organigrama muy bien estructurado, puesto que en base a éste se podrán establecer los requisitos y parámetros necesarios para el sucesor, el cual conocerá con exactitud la estructura que va a dirigir en la compañía.

Una empresa por más grande y sólida que sea, podría tener graves errores e incluso llevarla a su extinción o cesión por un mal manejo administrativo, el cual podría presentarse si no se cuenta con la debida preparación para este rol que es crucial en todo negocio en marcha.

Según Toledo (s/f), la preparación de sucesivas generaciones para acceder a cargos de la empresa seguirá el siguiente orden:

1. Iniciar el proceso de sucesión con tiempo suficiente. Se definirá quién o quiénes ocuparán ciertos cargos claves, pero principalmente se refiere a la sucesión de mando o poder.
2. Crecer fuera de la empresa familiar para potenciar el carácter emprendedor, adquirir experiencia y madurez.
3. Integrarse en el negocio familiar sólo como una elección libre.
4. Establecer la sucesión en la dirección y la sucesión en la propiedad, cuestiones que no necesariamente tienen que ir unidas.
5. Clarificar los roles de la familia, en el momento presente y en el futuro. Determinación del cargo, funciones y responsabilidades al momento de incorporación.
6. Incentivar una comunicación activa dentro del grupo familiar.

Es comprensible que la persona que se encuentra en proceso de retiro de la empresa ya no tenga mayor interés de cómo van a quedar las relaciones y/o estado de la empresa, las cuales se podrían presentar por dos circunstancias principalmente, porque confía en que las cosas seguirán igual, con su flujo habitual, o porque ya perdió el interés en la misma; es por esto que se recomienda que la transición de cambio de dirección (el traspaso de sucesor) se lo haga con las dos partes activamente involucradas en la organización (León, 2010).

Si el antecesor decide retirarse por su propia voluntad o decisión del Consejo Familiar, es importante informarlo con la mayor anticipación posible, a conocimiento de todos los accionistas, de esta manera se podrá realizar un retiro por procesos, que permita la transición de manera casi imperceptible o de menor impacto para el resto de miembros de la organización; así el antecesor podrá no sólo preparar su salida, sino iluminar el camino a seguir del sucesor con todas las herramientas necesarias y de preferencia la presencia de los dos por un lapso de tiempo hasta que se dé por completado el traspaso.

En el caso de que no exista un Protocolo Familiar, estos cambios trascendentales en la empresa deberían ser documentados y firmados por sus accionistas, así todo proceso tendrá la claridad y transparencia para los miembros de familia.

5. Formalización del documento

Una vez que el Protocolo Familiar ha sido analizado, revisado y aceptado por los miembros de la familia, se procede a ser firmado por los integrantes con el compromiso firme de dar cumplimiento al mismo en su totalidad. El documento será sujeto de revisión y actualización de ser necesario.

Tanto profesionales conocedores del tema, como empresarios familiares encuestados, han mencionado que en ocasiones el protocolo, a pesar de existir en la compañía no brinda la ayuda esperada al grupo, porque no contar con el seguimiento respectivo, razón por la cual se debería enfatizar este punto, caso contrario el documento sería elaborado en vano, es por esto que el papel del consejo familiar, directorio y englobando, Gobierno Corporativo juegan un papel muy importante en el cumplimiento de los parámetros de profesionalización de la empresa.

ii. ¿Qué se debe hacer ante problemas inesperados?

Problema: La falta del plan de sucesión en un caso no esperado, que por fuerza mayor el fundador o la persona que esté a cargo de la dirección debe retirarse (muerte, enfermedad, otros).

Solución: Capacitación a la persona que podría reemplazarla en cualquier circunstancia, tales como vacaciones o calamidad doméstica, así la persona sabrá las funciones y especificaciones, en caso de no ser la que ocupe el cargo podrá capacitar a la nueva persona que se incorpore.

Problema: ¿Qué se debe hacer cuando un miembro de la familia no entrega los resultados esperados, no trabaja correctamente?

Solución: Es necesario establecer métodos de valoración previos, así todos serán sujetos de evaluación, ante la posible falta de cumplimiento, se deberán imponer medidas como cambio de roles, o incluso el retiro de la persona que incumpla, así se evitará herir susceptibilidades, puesto que contarán con parámetros preestablecidos que deberán ser alcanzados dentro de su área laboral.

Problema: Resistencia de los fundadores a retirarse – escepticismo – falta de confianza en la nueva generación.

Solución: “El empoderamiento es una herramienta esencial”. Se necesita trabajar en la mente del fundador como primer punto, reconocer la necesidad de un mediador o de algún “elemento” que les ayude a facilitar este traspaso. El directorio podría recomendar la incorporación de la nueva generación, así la decisión no creará conflicto de intereses; sin embargo el fundador, podría seguir asistiendo al directorio y siendo partícipe de las resoluciones que se tomen en la empresa, convirtiéndolos en socios pasivos.

Problema: Conflictos generación a generación.

Solución: Es importante escuchar y dar paso a las ideas de la siguiente generación, puesto que el mercado es un mundo cambiante y en constante evolución y podría ser necesario dar un giro significativo a la empresa, para mantenerse competitivos en este mundo globalizado, sin embargo la siguiente generación deberá conocer a fondo la empresa, no solamente su área de trabajo, sino el conjunto total de organización; de esta manera tendrá una visión profunda y clara de los objetivos de la empresa familiar (Noboa, 2015).

“Si el líder no evoluciona de acuerdo a la evolución del mercado puede ser un obstáculo para el desarrollo de la empresa” (Bermejo, en León 2010).

Acatar este plan de sucesión no es garantía de éxito, sin embargo tiene una mayor probabilidad de éxito si es analizado y estudiado con anterioridad en busca del bienestar de la empresa. Este plan por escrito, en teoría dará la seguridad de su cumplimiento; sin embargo existirán casos que en el momento preciso de la sucesión presenten posibles cambios, cuestionamientos o dudas al respecto, es por esto, que es de vital importancia la presencia del Consejo Familiar y de un asesor externo, sobre todo en circunstancias puntuales como la de cambio de mando, más aún si éste es inesperado.

4. LIDERAZGO

Es importante tener claros los puntos o características claves que la familia busca en un líder, de esta manera será más fácil identificar en el proceso a las personas con este potencial, la voluntad o la intención de liderar puede existir; sin embargo el poder lograr este desempeño no es un reto fácil, por lo cual la persona deberá, a más de tener los rasgos requeridos, ser capacitada y educada para este rol (Guamán, 2014).

Al hablar de un líder estamos hablando de la responsabilidad de dirección de una organización, sin embargo liderar una empresa familiar va mucho más allá, puesto que deberá velar por el bienestar no sólo de la compañía sino del núcleo familiar; así, el líder deberá contar con la habilidad y capacidad de la desvinculación de la propiedad y gestión; y a la vez, el equilibrio y conexión de éstos (León, 2010).

a. Etapas del líder

LIDER = coeficiente + expertise. Se pueden identificar **7 etapas en el liderazgo**, buscando llegar a la etapa número 6 (Ortega, 2013).

1. De conquista
2. Comercial
3. Organizacional
4. De la Innovación
5. De las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S)
6. Del Talento Organizativo Competitivo (Sumatoria de los pasos 1 al 5)

b. Funciones del líder

El líder estará en contacto directo y continuo con el Directorio para la consecución de los procesos y gestión de la empresa, uno de los objetivos del Gobierno Corporativo es profesionalizar la toma de decisiones y esto se logrará en conjunto con el Directorio. Actualmente, varias empresas cuencanas que fueron encuestadas, respondieron que uno de los problemas de mayor frecuencia es la decisión unilateral del dueño de la empresa, obedeciendo a criterios emocionales.

Con la debida coordinación de directorio, se pueden definir las funciones del líder, así:

- Planeación: Definición de metas, objetivos, estrategias, actividades y procesos.
- Organización: Las actividades a realizarse, qué áreas están a cargo y cómo.
- Dirección: Motivación y guía a los empleados, selección de los mejores canales de comunicación acorde al grupo objetivo, solución de conflictos
- Control: Supervisión de todas las áreas, actividades y procesos (Maldonado, 2013).

El líder será quien buscará establecer los mejores canales de comunicación para que exista el debido respeto y fluidez de información, esto dependerá de cada empresa y su gente, según Freire (2013) existen 7 C's de INTERACCIÓN que podrán ser adaptadas para la interrelación de los miembros de la empresa.

1. Comunicación
2. Cooperación
3. Confianza
4. Honestidad

5. Cercanía
6. Continuidad
7. Creatividad

Es importante que en la administración, el líder, tenga las siguientes habilidades:

Técnicas: Se refiere a la experiencia y conocimiento adquirido, tanto dentro como fuera de la empresa, con respecto a la dirección de la empresa.

Humanas: Es importante que la persona que esté al mando tenga la capacidad de trabajar en grupo, la habilidad de poder motivacional en los empleados.

Conceptuales: Si bien la persona en este cargo puede tener el conocimiento en teoría de las funciones que debería realizar, se necesita que tenga la facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones conflictivas que podrían presentarse en momentos de presión por lo que se requiere la calma y habilidad de manejarlas de manera eficaz (Maldonado, 2013).

5. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La implementación de Gobierno Corporativo no es un proceso con resultados a corto plazo, sin embargo la evaluación y control se lo deberá realizar desde su inicio, así se podrán identificar posibles desviaciones de manera oportuna. Es necesaria la revisión y comprensión de los objetivos planteados para poder clarificar la medición a la que se espera llegar.

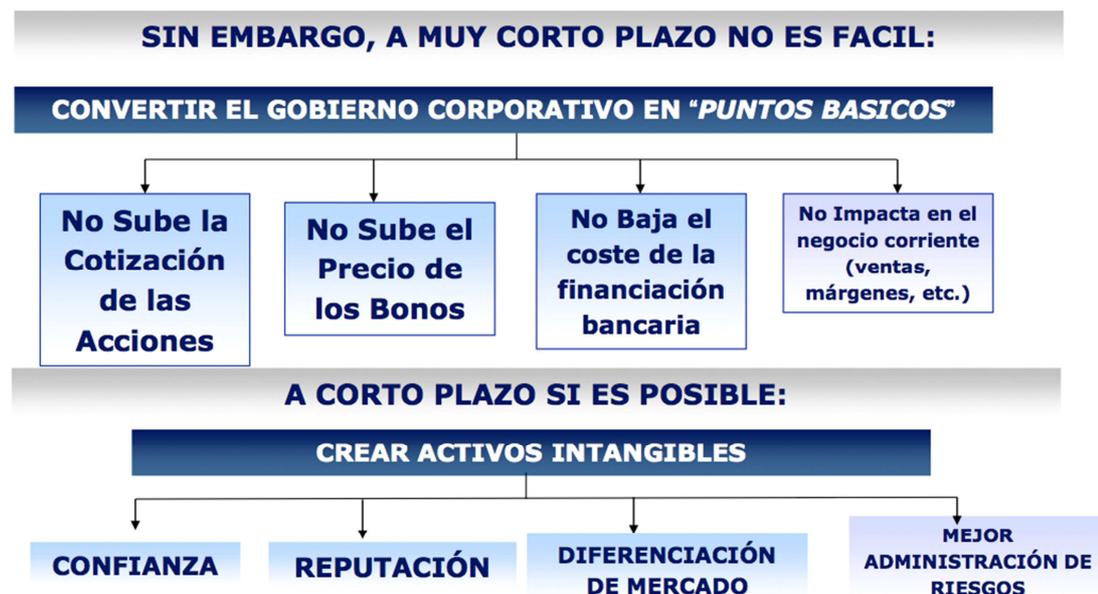


Figura No. 17 Evaluación Gobierno Corporativo

Fuente: Garzón (2011)

De acuerdo con CFI (2010), existen enfoques en los que se puede apoyar la evaluación para establecer beneficios tangibles en la empresa, siendo así los siguientes:

1. Comparación de los indicadores contables tradicionales.
2. Análisis del beneficio económico.
3. Comparación de los indicadores tradicionales del mercado de valores.
4. Análisis de la repercusión que poseen los anuncios de mejoras de gobierno corporativo.
5. Análisis del rendimiento total de las acciones.

Asimismo, se pueden citar algunos comentarios de empresarios que han implementado Gobierno Corporativo, así (IFC, 2010):

“Comenzamos nuestro proceso de institucionalización hace diez años. Nuestra iniciativa y las buenas prácticas de gobierno corporativo nos han aportado numerosos beneficios a nivel interno, en Homex, y en relación con nuestras operaciones. También nos han ayudado a ganarnos la confianza de la comunidad de inversionistas (inversores), junto con la de nuestros accionistas y proveedores, y el reconocimiento de varias instituciones nacionales e internacionales.”¹²⁶

—**Eustaquio de Nicolás**, Homex, Presidente del Consejo de Administración¹²⁷ (2010)

. . . La evaluación formal del gobierno corporativo empezó desde el principio y fue muy importante para nuestra evolución. No se realiza para identificar los puntos negativos, sino para permitir oportunidades de mejora. Se evalúa al directorio, no a las personas. Directores y suplentes reciben cuestionarios, que responden de manera anónima. Los directores se evalúan a sí mismos y al director ejecutivo y, a su vez, el director ejecutivo hace una autoevaluación y evalúa al directorio. Una empresa subcontratada analiza y consolida los resultados. Posteriormente, la información se analiza en una reunión. La ventaja es que queda claro qué se espera de los directores y del director ejecutivo, y qué hay que hacer para resolver las deficiencias. Con el resultado, todo se vuelve transparente. Dedicamos un día entero al análisis de los resultados y la toma de decisiones. El proceso ha contribuido considerablemente, no sólo a la evolución del gobierno corporativo, sino también a la evolución de la empresa en su conjunto”.

—**Eduardo Andrade**, CCR, miembro del directorio, Presidente del Comité de Gobierno Corporativo y accionista

6. TOMA DE DECISIONES

Un buen gobierno corporativo ayuda a la mejor toma de decisiones, basada en una estructura profesional y sistemática, con el imprescindible apoyo y guía del Directorio, que es uno de los principales objetivos de creación del mismo. Como se ha mencionado anteriormente, el Directorio estará siempre velando por los intereses de los accionistas, por lo cual la toma de decisiones será basada en este criterio, en el bienestar de los intereses de los socios.

Al cumplir los 5 pasos previos se puede decir que se cuenta con un esquema formal y un proceso a seguir dentro de la empresa, con la debida y detallada descripción de derechos, obligaciones y responsabilidades que deberán cumplir las diferentes instancias de la compañía, lo cual facilitará la toma de decisiones en Directorio, con una base sólida de organización familiar.

Si bien la toma de decisiones se basa en un esquema estructurado que ya se lo ha desarrollado internamente en la empresa, se puede recordar 3 de los 5 elementos clave de Gobierno Corporativo, mencionados en el primer paso PREVISIÓN, en el literal c. Formulación de objetivos (Garzón, 2011):

- Transparencia y revelación de información
- Protección de los derechos de los miembros
- Sostenibilidad y permanencia

Ya que las decisiones y resoluciones tomadas deberán mantener esa orientación.

CONCLUSIONES

Si bien las PYMES han demostrado un crecimiento significativo en el ámbito económico, se han podido evidenciar varios problemas que a largo plazo podrían ocasionar la mortandad de las mismas, cómo es la falta de cultura empresarial estructurada y regulada, experiencia y conocimiento en el área de dirección de empresas, como se menciona en el artículo “Falta de administración efectiva afectaría futuro de empresas familiares” en Noticias Financieras (2008); es así que la identificación de factores de riesgo y problemas específicos de cada empresa es fundamental para la determinación de planes de contingencia y la forma de mitigar cualquier irregularidad; sin embargo, de acuerdo a la investigación de este trabajo se ha podido evidenciar la falta de planeación para la sucesión, falta de políticas y normas establecidas en cuanto a administración se refiere, comunicación conflictiva, concentración de poder, fricción de intereses familia – empresa, falta de preparación, entre otros.

Es así, la importancia de la profesionalización de empresas familiares, buscando disminuir los problemas que pueden existir al interrelacionar los tres elementos intrínsecos: propiedad, familia y empresa, los cuales debemos entender por separado y el equilibrio entre los mismos, es ahí donde se introduce al Buen Gobierno Corporativo para facilitar el manejo de los recursos y brindar una herramienta eficaz para la toma de decisiones como propósito de todo proyecto, sugiriendo además pautas para la creación de un plan de sucesión efectivo generación tras generación, alargando así el período de vida empresarial.

En Ecuador se encuentran cada día más empresas implementado prácticas de Buen Gobierno Corporativo, incluso el sector público valora las empresas con Gobierno Corporativo por el nivel de confianza que éste genera en las organizaciones que lo han efectuado, debido a la transparencia de información y protección de los derechos de los miembros, beneficios que llevan a la empresa a su permanencia y sostenibilidad.

“El cambio de empresa familiar a familia empresaria se da cuando se profesionaliza la misma, es decir al momento de adquirir buenas prácticas de Gobierno Corporativo” (Noboa, 2015).

RECOMENDACIONES

Por lo expuesto se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Motivar a las empresas familiares actuales y futuras a utilizar las herramientas modernas de administración para su sostenibilidad en el tiempo, crecimiento y desarrollo; aminorando el tiempo de su transformación hacia niveles más altos como es el paso de micro a pequeña y luego a mediana empresa.
- Facilitar la información y la forma de involucrar de manera más activa y solvente a los miembros tanto familiares como externos, a empoderarse de la empresa, es decir a sentirse comprometidos con su crecimiento y desarrollo como parte de ella, de modo que sean los propulsores de su permanencia en el tiempo.
- Es conveniente que los negocios familiares se constituyan jurídicamente lo antes posible; para que al contar con órganos reguladores, especialmente internos, se tengan claros los objetivos, la delimitación de funciones y los niveles de toma de decisiones, entre otros.
- Las ventajas que se presentan en una empresa familiar son inherentes a su conformación y las desventajas se pueden revertir a su favor con la implementación de normas y regulaciones que debidamente consensuadas, servirán para evitar o minimizar al máximo posible roces, susceptibilidades, resistencias y en general problemas que puedan surgir por este tipo de estructura.
- La implementación de un Gobierno Corporativo permitirá que la empresa evite o solucione con mayor facilidad los problemas que pueden surgir por esta especial situación de que los miembros que la conforman tienen un doble rol, el de ser parte de un núcleo familiar y el de empleados al mismo tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M., Peralta, A. (2012). Evaluación, Diagnóstico y Recomendaciones sobre la Estructura del Gobierno Corporativo al 31 de julio de 2010 en Italimentos Cía. Ltda. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad Superior y Auditoría. Universidad del Azuay. Cuenca.
- Advance Consultora. (2013). Las más responsables y con mejor gobierno corporativo. Top 100 Reputación Corporativa. Revista Vistazo. Edición junio. Ecuador.
- Ariza, J., Fernández, Luis. (s/f). Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?. Institución Universitaria de la Compañía de Jesús. Universidad de Córdoba. España.
- Bolsa de Valores de Quito – BVQ, Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2011). Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo. Quito.
- Corporación Financiera Internacional – CFI. (2010). Guía práctica de Gobierno Corporativo. Experiencia del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda. Estados Unidos.
- Deloitte. (2009). Institucionalización de la estructura de gobierno corporativo con enfoque GRC. México.
- Empresas Públicas de Medellín E.S.P. – EE.PP.M. E.S.P. (2006). Código de Gobierno Corporativo. Colombia.
- Freire, M. (2013). Apuntes de la cátedra Investigación de Mercados. Maestría en Administración de Empresas. Versión IX. Universidad del Azuay. Cuenca.
- Gallego, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. Cuadernos de reflexión de la cátedra Prasa de empresa familiar No. 14. ISSN: 2174-8896. España.
- Gallo, M. (s/f). Trampas en la empresa familiar. IDNews. Descargado el 15-06-2015, 20:35. <http://idnews.idaccion.com/empresas-familiares-iv-trampas-de-la-empresa-familiar/>
- Ganga, F., Vera, J. (2008). El Gobierno Corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos. Anteproyecto de tesis doctoral en Organización de Empresas. Universidad de Barcelona. España.
- Garzón, A. (2011). Las Organizaciones hoy: Buen Gobierno Corporativo. ILGO-ECUADOR. Guayaquil.
- Godoy, A. (2011). Empresas familiares en Ecuador: El Caso del Grupo Godoy. Ecuador.
- Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Un estudio de campo. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Relaciones Laborales por la UCEL. Argentina. DIALNET

- Guamán, P. (2014). ¿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. Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Master en Administración de Empresas. Universidad del Azuay. Cuenca.
- Guevara, M. (2014). Apuntes de la cátedra Control de Gestión. Maestría en Administración de Empresas. Versión IX. Universidad del Azuay. Cuenca.
- León, G. (2010). Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares. Tesis para obtener el título de Maestría en Ciencias Sociales con mención en Economía y Gestión Empresarial. Flacso. Ecuador.
- Maldonado, G. (2013). Apuntes de la cátedra Gestión del Talento Humano. Maestría en Administración de Empresas. Versión IX. Universidad del Azuay. Cuenca.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. España.
- Noboa, E. (2015). ¿Cómo lograr la sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo?. Conferencia organizada por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana. Cuenca.
- Noticias Financieras. Falta de administración efectiva afectaría futuro de empresas familiares. Descargado el 04-07-2014. <http://search.proquest.com/docview/1519066697?accountid=36552>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.
- Ortega, X. (2013). Apuntes de la cátedra Gerencia de Marketing. Maestría en Administración de Empresas. Versión IX. Universidad del Azuay. Cuenca.
- Toledo, D. (s/f). Radiografía de la Empresa Familiar en los Noventa. España.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. (2013). Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017. ISBN-978-9942-07-5. Quito.
- Servicio de Rentas Internas – SRI. ¿Qué son las PYMES?. Descargado el 11-06-2015. <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Superintendencia de Compañías. (2010). Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente. Boletín No. 12. No. SC-INPA-UA-G-10-005. Ecuador.