

Análisis del comportamiento organizacional en las empresas familiares ecuatorianas

Ing. Carla Paola Espinoza Alencastro, MAE.

Ingeniera en Administración de Empresas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES); Master of Business Administration de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS); Docente del Instituto Superior Tecnológico Blue Hill College de Guayaquil, Ecuador. cespinoza@bluehill.edu.ec

Arq. Denisse Rosario Arguello Reyes

darguello@bluehill.edu.ec

Wagner Cristhian Cañizares Albán

Ingeniero en Administración de Empresas de la Universidad Ecotec; Master of Business Administration de la Universidad de las Américas Puebla de México; Docente del Instituto Superior Tecnológico Blue Hill College de Guayaquil, Ecuador. wcanizares@bluehill.edu.ec

Resumen

Las empresas familiares, tienen de manera intrínseca riesgos en la etapa de la sucesión. Esto se produce durante el relevo de la primera generación o generación fundadora y afecta de igual manera a la familia y la empresa. El efecto será mayor si el familiar que se retira fue el generador de la riqueza de todo el grupo familiar. Sin embargo; existen estrategias que siendo aplicadas minimizarán los efectos del traspaso generacional y deben preverse oportunamente, durante la gestión del líder o los líderes fundadores. Por ello, en el presente trabajo se analizó los fundamentos teóricos; así como, la metodología utilizada fue cualitativa-reflexiva. El objetivo es establecer de qué manera las empresas familiares enfrentan riesgos en la etapa de sucesión. La conclusión demuestra la creación de ambientes favorables administrativos.

Palabras claves: empresa familiar, generación fundadora, profesionalización, sucesión.

Abstract

Family businesses inherently have risks at the stage of succession. This occurs during the replacement of the first generation or founding generation and equally affects the family and the company. The effect would be more significant if the retired relative were the generator of wealth for the entire family group. However, some strategies are

being implemented that will minimize the effects of the generational transfer and must be foreseen promptly, during the management of the leader or the founding leaders. Therefore, in this paper, the theoretical foundations were analyzed, as well as the methodology used was qualitative-reflexive. The aim is to establish how family enterprises face risks in the succession stage. The conclusion demonstrates the creation of favorable administrative environments.

Keywords: family business, founding generation, professionalization, succession.

Introducción

Las empresas en su mayoría nacen como familiares, en un gran porcentaje, coincidiendo con lo indicado en la encuesta de Global Family Business Survey (PricewaterhouseCoopers, 2018). Investigando la genealogía de las grandes corporaciones encontramos que tienen una raíz familiar, entre ellas se pueden mencionar en el ámbito internacional a Ford Corporation, KFC, Wal-Mart, Johnson y Johnson, como muestra de aquellas que llegaron a permanecer en el tiempo y crecieron convirtiéndose en poderosas multinacionales. En Ecuador tenemos también importantes ejemplos de empresas de este tipo como: empresas Noboa, Diario El Universo, Corporación Favorita, con presencia nacional e internacional (Camino & Bermúdez, 2018). Por lo tanto, esta modalidad de desarrollo empresarial no se puede calificar de positivo o negativo ya que se puede observar que con la gestión adecuada llegan a importantes estándares de desarrollo, impactando positivamente en la sociedad donde fueron implantadas.

Por ello, el objetivo de este trabajo fue analizar la sucesión en las empresas familiares, en Ecuador. Los objetivos específicos fueron: analizar la situación de la gestión familiar dentro del conjunto empresarial nacional, determinar las causas de la desaparición temprana éstas y examinar la gestión de los procesos de sucesión. El tipo de investigación es descriptiva, documental generando la reflexión. La técnica de recolección de información y datos será documental. Los métodos a aplicarse serán inductivo, analítico y sintético.

Conceptualización de empresas familiares

No hay un acuerdo de los autores sobre la definición de empresa familiar, pero han tratado de conceptualizarla tomando diferentes dimensiones, para Serna & Suárez

(2008) no existe una definición única, pues menciona que mientras para algunos es una manera diferente de distribución de propiedad, otros la relacionan con su control. (Poza, 2004), considera que el propósito de las empresas familiares es desarrollarse y alcanzar metas y objetivos con el tiempo.

Si bien para definirla no hay unicidad de criterios en los diferentes autores para clasificarlas; se observan factores comunes: administración, propiedad y la visión de la compañía, el Grupo Europeo de Empresas familiares (GEEF) con sede en Bruselas en conjunto con Family Business Network (FBN) (Network, 2016) de Milán, determinaron las condiciones que deben cumplir las empresas familiares y son cuatro: el primero, la mayoría de los votos provenientes de las acciones deben ser de propiedad de una sola persona o de una familia; segundo: la mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos; tercero, como mínimo un miembro de la familia debe participar en la dirección de la empresa y cuarto, el propietario o fundador de la empresa debe ser titular como mínimo del 20% de derecho de voto, si la empresa cotiza en bolsa. (Zellweger, 2018)

Esta última crea un marco para las empresas familiares, más acotado, sin recurrir a parámetros de difícil medición y considerando también valioso los aportes de las restantes conceptos de otros autores.

Se deben tener en cuenta otras características destacadas como el nivel de compromiso que asumen los miembros de la familia, el conocimiento de los colaboradores sobre el giro de la empresa, la flexibilidad del trabajo y el tiempo, el sentido de pertenencia, la rapidez en la toma de decisiones y la confiabilidad. (Ronquillo, 2006)

Las empresas familiares en Ecuador

El estudio realizado en el 2016, durante un periodo de ocho meses por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) determinó que según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el 90,5% de las empresas registradas muestran una estructura de tipo familiar. Del resto, las que presentan una dispersión en la propiedad eran el 7,9% y 1,7% de propiedad desconocida. (Zellweger, 2018)

En cuanto al tamaño, los porcentajes eran los siguientes: 65,9% pertenecían a las grandes empresas, las medianas ocupaban el 88% y en el último segmento de las pequeñas y micro eran familiares que representaban más del 90% (Figura 1).

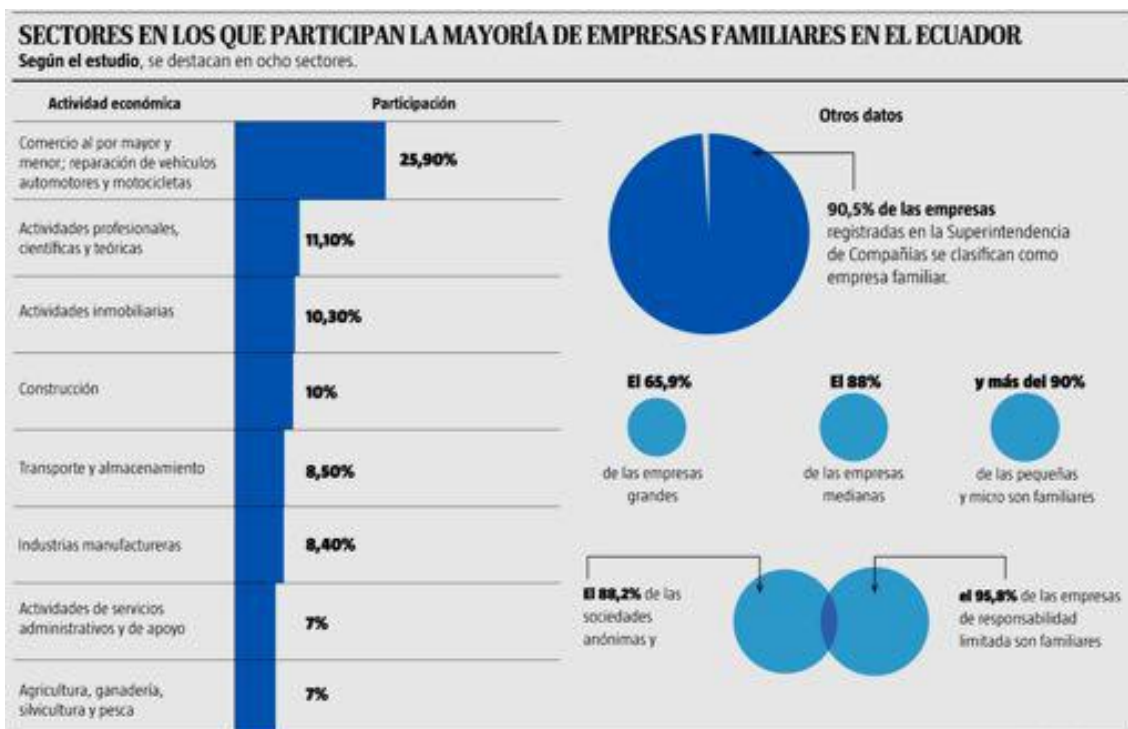


Figura 1. Sectores en los que participan la mayoría de empresas familiares en el Ecuador

Fuente: Estudios UEES

Nota: Según el estudio, se destacan en ocho sectores.

Durante el año 2016, las empresas familiares aportaron el 51% del PIB, los sectores aportantes fueron: el comercio, actividades profesionales, inmobiliario, construcción, transporte, manufactura, servicios, agricultura. La relevancia de este sector del empresariado ecuatoriano como eje de desarrollo, a su vez demanda la necesidad de ser estudiado con regularidad, ya que estarán presente en su operación los intereses familiares que suelen estar en conflicto con los empresariales (Redacción Negocios, 2017).

Reconocimiento y protección de la empresa en la legislación ecuatoriana

Una vez explicado la conceptualización de empresa familiar, es esencial analizar en qué situación jurídica se encuentra desarrollada en el Ecuador. En los artículos de la Constitución de la República la normativa es la siguiente: el artículo 66 Numeral 15 hace referencia al reconocimiento de la empresa, y fomento como actividad económica del país; el artículo 277 numeral 5 indica impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan,

fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley; el artículo 283 señala que, “El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine.”; el artículo 319 indica que, “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. (...)”; y el artículo 321 indica que, “El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.” (Constitución de la República Ecuador, 2008).

El Código Civil en su artículo 564 señala que “Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente (...)”; y en su artículo 1957 cita que “Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.” (Codigo Civil de Ecuador)

En el campo societario respecto de la empresa privada el artículo 1 de la Ley de Compañías indica como: “Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.” (Ley de Compañía de Ecuador, Art. 1)

Estrategias de permanencia en el tiempo

La importancia de las empresas familiares en Ecuador, impone analizar su situación actual y permanencia en el tiempo, ya que como se mencionó son las que proporcionan el 51% del PIB. Los desafíos más grandes se presentan en el traspaso generacional, para superar esta sensible etapa hay dos modalidades a las cuales se puede recurrir, para salvar el riesgo sin estrés y la continuidad, estas son: el protocolo de sucesión o la profesionalización (Camino & Bermúdez, 2018).

Alguna de las causas que provoca la desaparición de las empresas familiares son entre otras, las que provienen de una deficiente organización al momento de la toma de

decisiones, carencia de una buena gestión de costos, debilidad en las políticas y lineamientos provocan que las empresas familiares, que dan una tasa de mortalidad muy elevada, sin embargo se debe recordar, que son el principal motor de la economía y generadoras de gran parte de los empleos en el país, es por ello por lo que se debe buscar su supervivencia a través del tiempo, consolidación y crecimiento (KPMG, 2013).

Las condiciones de mercado en la actualidad son altamente competitivas y el ambiente de alta agresividad, el dominio es ejercido por grandes corporaciones que poseen procesos eficientes, donde precio y calidad son críticos. En este ambiente pelean las empresas familiares su subsistencia (Nuñez, 2016). No logran continuidad en los negocios, y por lo general son adquiridas por sus competidores o desaparecen. Del conjunto de empresas familiares iniciales solo sobrevive una pequeña fracción pasado a la segunda generación y una porción todavía más pequeña alcanza la tercera generación (Belausteguigoitia r. , 2005).

La profesionalización

Se define profesionalización de la empresa familiar como la disposición de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente, y que es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar (Meroño, 2009). Profesionalización es definida como dar carácter de profesión a una actividad, convertir a un aficionado en profesional, la palabra profesional se define como una persona que ejerce una profesión, la profesión es empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que recibe una retribución (RAE, 2018).

Se entiende que profesionalización es el grado óptimo que alcanza una organización de acuerdo a la eficacia de su operación en sistemas y método de gestión están bien desarrollados y sistematizados; atendiendo al diseño según los objetivos institucionales y evaluando sus estructuras institucionales, métodos de gestión, su plan estratégico y la administración de personal. (Giraldo, 2001)

Así mismo, las condiciones de mercado imponen la necesidad que la empresas cuenten con líderes formados profesionalmente y tengan la capacidad de avalar procesos de rentabilidad y productividad, manteniendo el equilibrio y orientados a las condiciones de globalización del ámbito de los negocios (Galvis, 2011).

Las empresas familiares, al igual que cualquier otra organización, a medida que se

desarrollan, se vuelve más compleja la administración y los desafíos llegan a superar la capacidad de respuesta del fundador. Los desafíos se dan en el ámbito de la administración, finanzas, talento humano y gestión estratégica, una respuesta tardía puede comprometer la supervivencia de la empresa o complicarla en situaciones de costosas soluciones. Es el momento adecuado para pensar en dejar paso a una administración profesional, que suma la dirección y sirva de apoyo a la gestión de la familia propietaria. (Belausteguigoitia I. , 2010)

La profesionalización le agregaría a la gestión de la organización la formalización de las tareas, por lo tanto responderán a un método y un sistema. Esto debe ir unido a un cambio de mentalidad que sobre la jerarquía familiar, no significa prescindir a la familia dentro de la organización, pero ahora contarán con apoyo para cubrir las debilidades en la administración. (Flores, 2018)

La intervención de una gestión profesional en las empresas familiares implica un conocimiento suficiente de los objetivos principales de la familia propietaria y su significado. De manera que el uso de las herramientas de la educación relevante y la experiencia sea pertinente a esa empresa en particular. (Halls & Nordquis, 2008)

Sucesión

Si bien en la definición de empresa familiar no hay unicidad de criterios, cuando se hace referencia a la sucesión ocurre lo contrario, todos los analistas coinciden en asegurar que el proceso de sucesión marca un punto de inflexión en la determinación de su viabilidad y consolidación. Se pretende determinar cuáles son los aspectos determinantes del buen fin del proceso de sucesión (Cremades García, 2014)

La evolución determina la necesidad

En la primera etapa de crecimiento y consolidación en el mercado, es el momento indicado para establecer criterios de ordenamiento profesional y determinación de las futuras actividades y responsabilidades familiares en función laboral. La previsión de los fundadores es un factor importante ante el hecho inevitable de la sucesión, de la cual depende la gestión de largo plazo. Bermejo (2008) señala que de una buena selección depende la tranquilidad del traspaso generacional.

Limitaciones y frenos en el proceso de sucesión

Los gestores de la sucesión deberán tener presente que se necesita un mix de anticipación, generosidad y sentido del negocio, con el propósito de analizar la situación

de la empresa y la influencia de las personas. A continuación algunas consideraciones para ambos grupos. (Instituto de la Empresa Familiar, 2014)

Variables que limitan la calidad del proceso de sucesión.

Durante el proceso de sucesión, hay temas que deben ser atendidos o prevenidos, y atenderlos de manera que el avance no tenga situaciones insalvables, algunos de ellos son: recomendaciones sobre la actividad financiera, transacciones con acciones propias, restricciones de liquidez, restricciones de liquidez y cargas derivadas de la recompra de acciones durante el tránsito generacional, criterios afectivos que dominan la designación de puestos directivos, vigilancia relativa de las leyes económicas frente a las decisiones intuitivas, escasa atención a la formación, la gestión del conocimiento y la renovación tecnológica, influencia contaminante de las relaciones intrafamiliares, escaso poder de atracción para gestores externos a la familia. (Instituto de la Empresa Familiar, 2017)

Percepción de las personas

Dentro de las relaciones se debe atender, además a elementos claves de la percepción de las personas que pueden manifestarse como: resistencia de los fundadores, la calidad de los futuros líderes y tensiones generacionales por competencias o de índole familiar, discrepancia entre socios y familiares y derivaciones que provienen de asuntos fiscales y económicos asociados. (Lasheras, 2014)

Planificación de la sucesión

Un resultado exitoso de la sucesión debe responder a un plan que contemple temas que se presentan como ineludibles: un plan de carreras profesionales, contar con gestores externos, intervenciones de consejeros independientes y acompañamiento de los futuros directivos por la familia propietaria.

El protocolo familiar

El protocolo familiar se entiende como “un conjunto de pacto por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares, en orden de lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan la entidad.” (Lanzon, 2005) Los acuerdos y los planes alcanzados son plasmados en un documento que cuenta con la aprobación de todas las partes intervinientes de la familia propietaria y que se comprometen a cumplir e implementar para precautelar la vida de la empresa a lo largo de las futuras generaciones.

Si bien este documento, es un acuerdo de voluntades, éste no se encuentra regulado bajo ninguna normativa legal ecuatoriana convirtiéndose en un contrato atípico y al ser plurilateral, se considera a este contrato como no formal.

Conclusión

La reglamentación legal no precisa un concepto acerca de la empresa familiar, ni su desarrollo como tampoco su protección. La Constitución de la República en su artículo 319 reconoce como producción económica a las formas empresariales familiares, por lo cual se concluye que la Carta Magna señala la existencia como elemento económico a la empresa familiar, ninguna otra normativa legal interna del país hace referencia a este tipo de sociedades que reúnen características relevantes; ni incluso en la Ley de Compañías quien realiza una categorización de empresas y las promueve en relación a su naturaleza. Por ello, no existe una normativa especial relacionada con las empresas familiares por lo que se concluye la creación de leyes que permitan el reconocimiento legal del Protocolo Familiar por parte de la Ley de Compañías y demás entes jurídicos.

Así como, la permanencia de las empresas familiares en el largo plazo dependerá de alcanzar acuerdos consensuados entre los integrantes de la familia propietaria, en este sentido el éxito en el proceso de sucesión origina beneficios, el primero es la consolidación del patrimonio de la empresa, que le dio origen y fue creciendo en el tiempo. Dentro de este tipo de negociaciones, debería excluirse el juego de las mayorías, en cambio es imprescindible el consenso por unanimidad para establecer bases técnicas y duraderas que dé como resultado un tránsito no traumático a los sucesores, basado en la confianza sobre las actitudes y capacidades, permitiéndole el ejercicio de sus habilidades ejecutivas. En caso contrario es preferible, retirar la familia de los puestos ejecutivos y confiar la dirección a un profesional o conjunto de profesionales de probada capacidad y que tome las decisiones necesarias para el crecimiento y permanencia de la empresa protegiéndola de los desequilibrios que por diferentes situaciones pueden provocar los conflictos familiares.

Referencias

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Belausteguigoitia, r. (2005). *Instituto Tecnológico Autónomo de México*. Obtenido de

- <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>.
- Bermejo, M. (2008). *Gobernando la empresa familiar, con visión transformadora y liderazgo positivo*. Madrid : Editorial Pearson Educación S.A, .
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46-72.
- Código Civil de Ecuador*. (s.f.). Guayaquil.
- Constitución de la República Ecuador*. (2008). Guayaquil: Ediciones Legales.
- Cremades García, P. (2014). *Sucesión mortis causa de la empresa familiar, la alternativa de los pactos sucesorios*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Flores, J. F. (2018). *Empresas familiares, el giro económico en América Latina* . Madrid : Universidad Francisco Marroquín.
- Galvis, J. F. (2011). La profesionalización elemento clave del éxito de la empresa familiar . *Visión de futuro - Universidad Nacional de Misiones - Argentina*.
- Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector . *Documentos de discusión del tercer sector N° 133*.
- Halls, A., & Nordquis, M. (2008). Professional management in family business: forward and extended understanding. *Family Business Review* 21, 1-14.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2014). *La sucesión en la empresa familiar. Relevo generacional y transmisión de la propiedad*. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.
- KPMG. (2013). *Empresas familiares en México. el desafío de crecer, perdurar y permanecer*. México: KPMG Cárdenas .
- Lanzon, G. (2005). *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Barcelona: Bosch.
- Lasheras, M. S. (2014). Mediación en empresas familiares, más allá del protocolo familiar . *Revista mediación Vol.7 N° 1* , 60-69.
- Ley de Compañía de Ecuador*. (Art. 1). Guayaquil.
- Meroño, A. (2009). *La gestión de la empresas familiares: un análisis integral*. México: Editorial Thomson Civitas .
- Network, F. B. (2016). *FBN org*. Obtenido de <https://www.fbn-i.org/> Lausana Suiza
- Núñez, J. F. (2016). el conflicto trabajo- familia como factor de riesgo. *Ciencia Ergo*

Sum. vol 23, num. 3 , 106-137.

Poza, E. (2004). *Empresas familiares. 2a. Edición* . México DF: Thomson México.

PricewaterhouseCoopers. (2018). El efecto de los valores: ¿Como construir una ventaja competitiva duradera a través de los valores en la era digital? Ecuador: PwC Global Family Business (GFBS).

RAE. (2018). *Diccionario de la RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es>

Redacción Negocios. (21 de Noviembre de 2017). 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares. *El Comercio*.

Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar* . México: Panorama Editorial.

Serna, H., & Suarez, E. (2008). *La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad*. Bogotá: Editorial Temis.

Zellweger, T. M. (2018). Las empresas familiares en Ecuador . *X-Pendientes Económicos* , 70-78.