

TRES AÑOS SIENDO LA MEJOR: APPLE, DE NUEVO EN LA CIMA

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

# Gestión

ECONOMÍA Y SOCIEDAD

TIRAJE: 6.999  
N° DE EDICIÓN: 259  
ISSN 1390-0072

**2016**  
**DE MALA**  
**PINTA**  
**Y PEOR**  
**GESTO**

P.V.P. \$ 4,48 CON IVA



259. ENERO / FEBRERO 2016. ECUADOR. WWW.REVISTAGESTION.EC

# Valores y límites de las Pyme familiares ecuatorianas

◀ POR WILSON ARAQUE JARAMILLO\* ▶  
ILUSTRACIÓN: CAMILO PAZMIÑO



Cuando en la propiedad de una pequeña o mediana empresa tiende a prevalecer la presencia de miembros de una misma familia, para hacer un estudio organizacional obligadamente se debe buscar un enfoque multidisciplinario, con el apoyo del derecho, la administración, la economía, la sociología y la psicología, entre las de mayor relieve.

## ¿Qué es una empresa familiar (EF)?

Según José María Vásquez, en su libro *Guía práctica para la familia empresarial*, la empresa familiar es aquella donde “existen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia”. A su vez **Sérvulo Anzola**, en la obra *Administración de pequeñas empresas*, identifica a las empresas familiares como aquellas donde los miembros de la familia —papá, mamá, tío, hijo o cualquier otro miembro con relación de parentesco— están directamente involucrados en las actividades de la empresa. Por último,

**Braulio Vivas** —especialista de la Escuela de Organización Industrial de Madrid (EOI)—, en su texto *Guía de aproximación a la empresa familiar*, reconoce a la empresa familiar como “aquella en la que una parte significativa de la propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares”.

Partiendo de las definiciones que se acaban de exponer, a continuación se plantea una definición combinada: empresa familiar es un espacio social donde, a partir de relaciones de parentesco y de la participación significativa en la propiedad, se llevan a cabo actividades productivas que para su desarrollo efectivo requieren de la interacción permanente de variables vinculadas a las relaciones humanas, la administración de negocios y la definición de aspectos legales que ayuden a mejorar la convivencia de personas que, al mismo tiempo, tienen que cumplir el rol de padres, hijos, hermanos u otra forma de parentesco, con el de jefes, subordinados o compañeros de labores empresariales.

## Caracterización de los actores y la gestión de las Pyme familiares

Dentro de la estructura del tejido empresarial ecuatoriano, el sector de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) tiene —considerando el número de establecimientos— un marcado predominio, pues, según el último Censo Nacional Económico, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en 2010, alrededor de 99 de cada 100 empresas que operan en el Ecuador están categorizadas como Mipyme.

Ahora bien, detrás de la estructura de la propiedad de la mayoría de Pymes del Ecuador, se evidencia la relevancia de su *carácter familiar*.

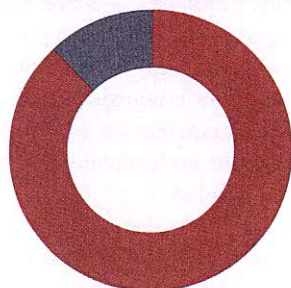
La descripción de algunas variables, que ayudan a entender el peso y el perfil de la EF ecuatoriana, y que se presenta en este artículo, está basada en los hallazgos de la Encuesta de Coyuntura de la Pyme —con énfasis en el sector de la pequeña y mediana industria (Pymi)— que el Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), Sede Ecuador, genera de forma cuatrimestral.

En lo que la Pymi tiene que ver con la participación de la EF dentro del sector se observa que cerca de nueve cada diez establecimientos, clasificados como pequeñas y medianas industrias, se caracterizan por una estructura de propiedad de empresa familiar (*Gráfico 1*).

Esta participación estadística coincide con la cifra señalada por **Christian Cisneros**, director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi), en la mesa de

GRÁFICO 1  
Tipo de empresas según su propiedad

FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.



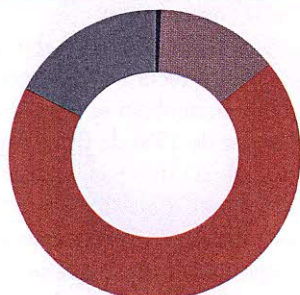
No familiar: 12%  
Familiar: 88%

análisis *Incidencia de la empresa familiar en el desarrollo del tejido productivo ecuatoriano*, organizada por el Observatorio de la Pyme de la UASB, Sede Ecuador, el 3 de septiembre de 2015: “87% de las empresas afiliadas a la Capeipi son empresas familiares”.

En cuanto al nivel de educación de las personas que comandan el destino de las EF, se ve un buen nivel de profesionalización (Gráfico 2): alrededor de 84% de empresas tienen gerentes cuya formación profesional está respaldada por formación universitaria de tercero y cuarto nivel.

GRÁFICO 2  
Grado de educación de los gerentes o propietarios de las Mipyme familiares

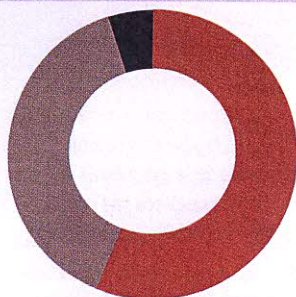
FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.



Primaria: 1%  
Secundaria: 13%  
Tercer nivel (universidad): 69%  
Cuarto nivel (posgrado): 17%

GRÁFICO 3  
Generación del propietario o gerente de la empresa que se encuentra a cargo

FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.



Tercera generación: 5%  
Segunda generación: 39%  
Primera generación: 56%

en el bloque de la generación fundadora de la EF.

La ubicación generacional del gerente de la EF está relacionada con el año de fundación de la Pyme familiar. Según la misma encuesta citada, cerca de 64% de las empresas nacieron a partir del año 1980, lo cual da a entender que este grueso de empresas —que tienen alrededor de 35 años de existencia— se encuentra a la puertas del recambio generacional; esa tendencia implica nuevos retos y sobre todo la incorporación de nuevos estilos y enfoques gerenciales que, a la postre, se pueden convertir en el punto de inflexión de la nueva visión del sector de la Pyme del país.

Los tres sectores donde se concentran las EF son el químico, el gráfico y el maderero (Gráfico 4).

GRÁFICO 4  
Empresas familiares y no familiares por sectores

FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.

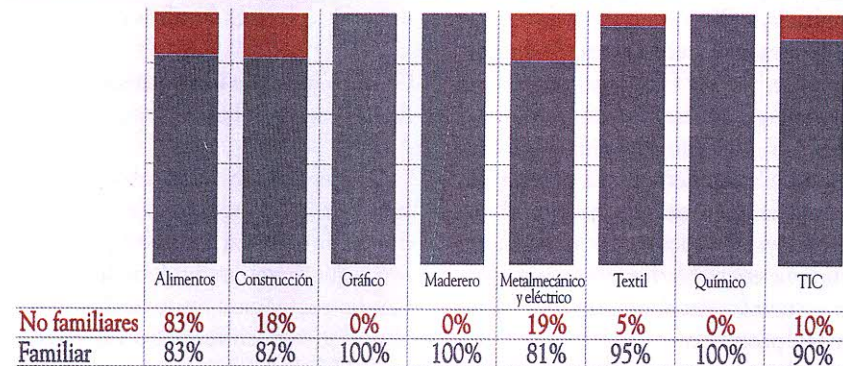
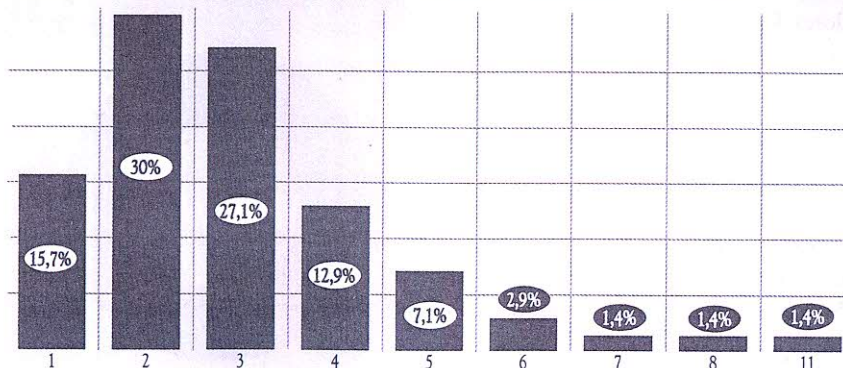


GRÁFICO 5  
Socios de las empresas familiares que aportan capital y trabajo para la empresa

FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.



Por su parte, los dos sectores de la Pymi que tienen menor participación de EF son el metalmecánico-eléctrico y el de la construcción —alrededor de ocho de cada diez empresas de estos sectores se tienden a ubicar dentro de la categoría de negocios de propiedad familiar—.

### Características de las relaciones y estilos de gestión

La combinación de las relaciones familiares y organizacionales, en un mismo campo analítico, es lo que vuelve diferentes a las EF de la pequeña y mediana industria a una situación problemática que parecería igual para cualquier tipo de empresa.

A la hora de gestionar una EF, uno de los desafíos es definir y poner a funcionar de manera real una línea divisoria entre los roles familiares y empresariales que tienden a cumplir las personas pertenecientes a una misma familia y que, desde diferentes espacios organizacionales, buscan apoyar al fortalecimiento de la EF.

Al revisar la tendencia de la participación de los familiares en el funcionamiento de la EF, se observa que alrededor de 55% de Pymi familiares tienden a tener socios que aportan, al mismo tiempo, capital y trabajo. El número mayor de socios que más tienden a cumplir esa doble función varía entre dos y cuatro —siete de cada diez Pymi señalan poseer entre dos y cuatro socios que aportan capital y trabajo para la empresa— (Gráfico 5).

Un aspecto que se debe resaltar, dentro del proceso de división de roles familiares y empresariales, es que los valores de la familia propietaria, al final de cuentas, son transferidos a la empresa; lo cual incide, desde la mirada de la gestión de una EF, en la identidad y compromiso de los directivos y empleados familiares y no familiares. También se debe añadir que para que exista una sana y tranquila división de roles empresariales y familiares es necesario trabajar sobre el mejoramiento de la calidad de las relaciones familiares y de negocios que se tiende a explicar a través del ca-

pital social que se ha ido acumulando en la familia. Se entiende por capital social, de acuerdo a la propuesta de **Bernardo Kliksberg**, en el libro *Primero la gente*, escrito junto a **Amartya Sen**, a la sumatoria de la confianza, cooperación, valores éticos y conciencia cívica acumulada en el proceso de relacionamiento entre dos o más personas (Kliksberg y Sen, 2007, pág. 265-266).

Por último, se debe resaltar al sistema de gobierno corporativo como una herramienta útil para la buena gestión de la división de roles empresariales y familiares. De acuerdo a **Mónica Villagómez**, vicepresidenta del Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, la implantación de este tipo de sistemas de gobernanza contribuye, en el caso de las empresas familiares, a lo siguiente: diferenciar familia y empresa; conocer derechos y obligaciones; facilitar la gestión de la empresa; generar visión compartida; dotar a la familia de ámbitos adecuados para el diálogo y la discusión, y limitar y resolver los conflictos de intereses familia-empresa.

### Gestión y uso de los recursos financieros familiares y empresariales

La separación clara sobre el uso de los recursos financieros que son generados por la empresa familiar y por las personas que, como individuos, integran la familia propietaria, es también un reto al que se ven enfrentados los gerentes de las EF. La lucha de intereses y pre-

dominio de visiones financieras individuales puede llevar a procesos de toma de decisión en los que las presiones de los socios familiares —sobre todo de aquellos que solo aportan capital— se sobrepongan a las buenas prácticas orientadas a la búsqueda integrada de la sanidad financiera en ámbitos clave como liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad.

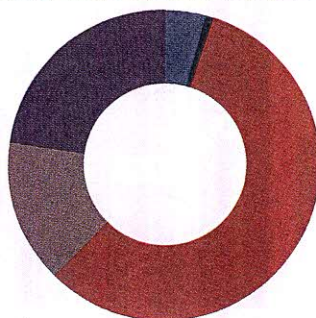
Considerando la realidad de las Pymi, tres son las estrategias que más tienden a aplicar como mecanismo para formalizar, clarificar y separar el uso de los recursos financieros familiares y empresariales: planificación de recursos financieros por separado; separación a cargo de las autoridades de la empresa, y establecimiento de sueldos como mecanismo clarificador del límite entre los recursos familiares y personales y los de la empresa (Gráfico 6).

En esta tendencia, por la separación formal entre los recursos de la empresa y de la familia, también se debe resaltar que alrededor de 15% de Pymi familiares no tiene una estrategia previamente definida, lo cual se puede convertir en una mala práctica de gestión financiera, ya que la prolijidad con la que se trate la división previa sobre el uso de recursos familiares y empresariales es clave, debido a que conforme avanza la edad de la EF la recepción de dividendos —como derecho por ser parte de la propiedad— y de un sueldo —como derecho al trabajo realizado en la EF— puede ser motivo de conflictos.

GRÁFICO 6

### Estrategias de las empresas familiares para separar los recursos de la empresa y de la familia

FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.



Lo realizan las autoridades de la empresa: 1%  
Planificación de recursos financieros por separado: 57%  
No tiene ninguna estrategia: 15%  
No responde: 23%  
Se establecen sueldos para los familiares: 4%

GRÁFICO 7

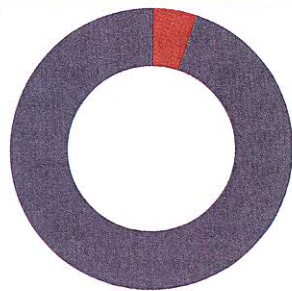
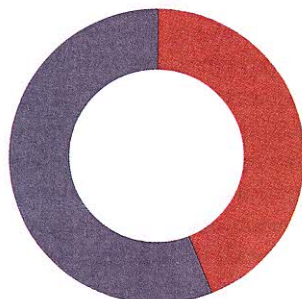
**Capital de las empresas familiares**FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.Abierto: 5%  
Cerrado: 95%

GRÁFICO 8

**Planes de sucesión de las empresas familiares**FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.Sí: 44%  
No: 56%

Otro punto que también se debe analizar, dentro de la gestión de los recursos financieros que una EF tiene disponibles para su operación, es la tendencia a buscar financiamiento de fuentes diferentes a la familia. En el caso de las Pyme familiares, 95% muestra una actitud hacia el no ingreso de nuevos socios como partícipes del capital de la empresa (Gráfico 7), lo cual indica que hay un trabajo significativo por hacer para concienciar a las empresas de que el financiamiento vía apertura del capital empresarial es una alternativa factible para encontrar recursos frescos que puedan ayudar a financiar las metas de crecimiento que normalmente, pensando en el mediano y largo plazo, tienen las EF.

De acuerdo a **Ronald Wright**, basándose en la experiencia de Corpora-

ción La Favorita, de la cual es uno de sus socios familiares,<sup>1</sup> la apertura del capital de una EF tiene muchas ventajas que se resumen en las siguientes:

- Contribuye a financiar el crecimiento empresarial.
- Sirve de base para garantizar el retiro financiero tranquilo de los emprendedores fundadores de la EF.
- Disminuye los conflictos familiares, ya que la apertura de capital obliga a formalizar los sistemas administrativos, de control financiero y de gobierno corporativo y familiar.
- Ayuda a financiar el mantenimiento futuro de los familiares vinculados a la EF.
- Se convierte, cuando los accionistas son trabajadores de la propia EF, en un excelente motivador para comprometer a la gente a la hora de sacar adelante a la empresa.

**Sucesión y liderazgo**

La sucesión y el desarrollo de la capacidad de liderazgo al interior de la familia empresarial es un campo sobre el cual reposa gran parte de la esperanza de vida de una EF, principalmente, cuando el emprendedor fundador, por diversas circunstancias, ha tenido que ausentarse de forma definitiva del mando de la organización que creó y cuidó con mucho esfuerzo y perseverancia, siempre pensando, como su gran motivador, en cómo garantizar un futuro económico digno y unas buenas relaciones personales de sus herederos.

Esos fundadores saben que la propiedad no necesariamente es el único requisito que da derecho a un miembro de la familia para ser su sucesor. De ahí la pregunta que siempre está latente al momento de la sucesión: ¿quién es la persona idónea para suceder al emprendedor fundador? Surge así la necesidad, independiente del tamaño de la empresa, de un proceso debidamente planifi-

cado de la sucesión al mando organizacional.

Aproximadamente seis de cada diez empresas encuestadas no tienen un plan formal que garantice una sucesión formal y planificada (Gráfico 8), la cual dentro de la pirámide generacional de la EF de la Pyme, como se vio anteriormente, aparece como una necesidad urgente que atender, ya que buena parte de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas está por entrar en un momento de cambio generacional de quienes dirigen sus destinos.

Ese cambio generacional, visto de forma positiva y si es realizado de forma organizada, se puede convertir en generador de aires frescos para las Pyme familiares, lleno de ideas y de enfoques y estilos gerenciales más innovadores e inclinación a asumir mayores riesgos empresariales.

**Toma de decisiones**

En lo que se refiere a los mecanismos utilizados como soporte del proceso de toma de decisiones empresariales, se observa que las Pyme se tienden a apoyar, en mayor grado, en las figuras tradicionales de la asamblea de socios o accionistas y del directorio (66% y 29% de casos, respectivamente) (Gráfico 9).

Donde se ve una baja tendencia, por un lado, es en el uso de asesores externos permanentes (5% de casos) como actores que, con lentes distintos a los de la relación de parentesco, se pueden convertir en guías de un futuro más objetivo del negocio familiar, y por otro, en la inexistente creación de los consejos de familia como espacio formal para la discusión de los temas de fondo que, por las características del funcionamiento de una EF, llevan a involucrar campos del quehacer organizacional y familiar explicados en la tríada de variables: trabajo, propiedad y familia.

**Acciones estratégicas para potenciar a las Pyme familiares**

Una pregunta clave es: ¿cómo dar continuidad a las empresas familiares,

<sup>1</sup> Como conferencista invitado al diálogo sobre *Democratización de capital y fomento al emprendimiento*, organizado por la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AEI), 20 de agosto de 2015.

en este caso las Pyme, con el propósito de garantizar su permanencia, crecimiento y las fuentes de trabajo generadas por ella?

Entre las respuestas más relevantes se pueden anotar las siguientes:

- Desarrollo de una *cultura organizacional* basada, una parte de ella, en la generación de protocolos internos en los que, por escrito, queden sentados derechos y responsabilidades que los miembros familiares y no familiares asumen en una EF, con el propósito de ir creando un conjunto de medios dirigidos al cuidado y mejora del capital relacional y social que tiende a surgir al interior de las empresas de propiedad mayoritaria familiar.
- Promoción de un *marco normativo* que motive a las EF a abrir sus capitales a inversionistas diferentes al entorno familiar, con el propósito de conseguir financiamiento fresco, garantizar el crecimiento empresarial de mediano y largo plazo, y fortalecer las bases de la sostenibilidad financiera que una EF requiere para afrontar los nuevos desafíos que, normalmente, se tienden a presentar cuando el mando directivo pasa de una generación a otra.
- Desde la óptica tributaria, es necesaria una *política pública* que, sobre las bases de la obligatoriedad y redistribución con fines de igualdad socioeconómica, estimule, antes que obstaculice, el desarrollo empresarial

basado en emprendimientos de origen familiar. La recaudación impositiva deberá evitar castigar —con nuevos impuestos o la ampliación de los ya existentes— a los negocios que por decisión familiar, a pesar del fallecimiento del emprendedor y propietario original, continuarán en marcha. Una acción de este tipo mejorará el clima de inversiones empresarial del país, evitando salidas innecesarias de capitales que se tienden a dar cuando, desde el lado público, se observa una actitud de persecución antes que de estímulo por consolidar y desarrollar a la EF nacional que, como se observó para el caso de las Pymi, tiene un peso significativo —cerca de 88% del total de pequeñas y medianas industrias son empresas familiares—. También evitará que se detenga la evolución positiva de un negocio, gracias a que los herederos de una EF en lugar de vender la empresa en funcionamiento —presionados por el flujo de liquidez que exigen los impuestos excesivos— decidirán, más bien, invertir en mayor escala para dar oxígeno directo a la esperanza de vida de un negocio que, en muchos de los casos, no solo es patrimonio familiar sino también patrimonio de una ciudad o de un país, debido a la cultura que, desde el lado productivo, se ha ido acu-

mulando e interrelacionando con los demás miembros que, bajo una realidad de diversidad, integran una determinada sociedad.

- Creación, por parte de las instituciones de educación superior del Ecuador, de *espacios educativos especializados* en EF a través de la oferta de programas formativos y/o de capacitación —a nivel de grado, posgrado y educación continua— que contribuyan a cubrir la necesidad del cambio generacional que está por ocurrir y seguirá ocurriendo en el entorno de sectores como el de la pequeña y mediana industria ecuatoriana.

Luego del recorrido del presente artículo, queda claro que el fortalecimiento de las empresas familiares requiere, principalmente —además de lo que pueden hacer actores como el Estado y la academia—, de la predisposición, por parte de la misma familia, por ir profesionalizando la forma de administración del negocio, de la recepción de ayuda de actores externos a la empresa —consultores o asesores— y sobre todo de ir construyendo un *capital relacional y social familiar* que se convierta en la garantía y el gran protector

de la calidad de las relaciones que se dan entre los miembros familiares durante y luego de la presencia del emprendedor fundador; ya que al momento de heredar, junto a los bienes físicos y dinero en efectivo, también se hereda la calidad de

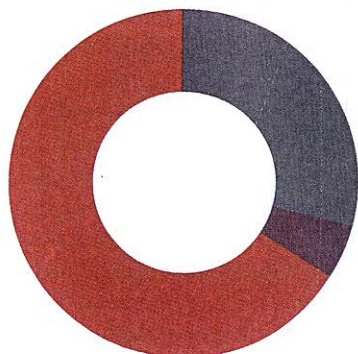
las relaciones que se han ido consolidando entre los miembros de la familia —en este caso propietaria de una EF—, gracias al esfuerzo de unión que haya promovido el emprendedor fundador en coordinación con los demás miembros familiares. **G**

**88% de las pequeñas y medianas industrias son empresas familiares.**

GRÁFICO 9

### Toma de decisiones de las empresas familiares

FUENTE: ENCUESTA CUATRIMESTRAL DE COYUNTURA DE LA PYME.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB, SEDE ECUADOR.



Directorio: 29%

Asesores externos permanentes: 5%

Asamblea de socios o accionistas: 66%

\* Economista y doctor, PhD en Administración, director del Área de Gestión y del Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.