

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

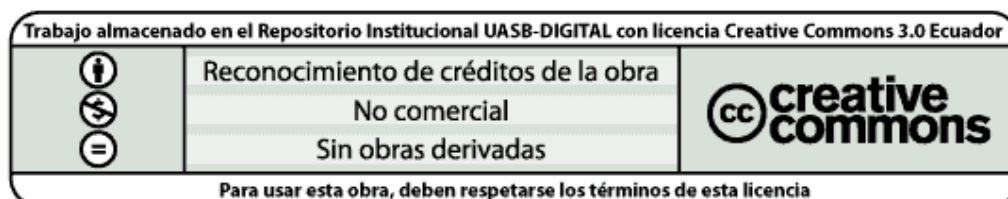
ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“CARACTERIZACIÓN DE LA PYME FAMILIAR
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AMPARO ELIZABETH SEGOVIA GALARZA

QUITO, ENERO 2013



Yo, Amparo Elizabeth Segovia Galarza, autor/a de la tesis intitulada **“Caracterización de la PYME familiar en la Ciudad de Quito”** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 14 de enero de 2013

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“CARACTERIZACIÓN DE LA PYME FAMILIAR
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AMPARO ELIZABETH SEGOVIA GALARZA

TUTOR: Econ. Gary Flor

QUITO

ENERO, 2013

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas juegan un rol muy importante en la economía de un país. En muchos casos es el grupo predominante de empresas, siendo una gran fuente de ingresos y de empleo; una gran mayoría de estas empresas son de carácter familiar y en la realidad, pocas sobreviven, debido a la dificultad de diferenciar las relaciones familiares con la rentabilidad de la empresa.

El objetivo de una organización, cualquiera que sea su misión, es generar dinero mientras que la familia tiene como fin la convivencia y el crecimiento de sus miembros en todo ámbito, es por esto que se superpone el lazo familiar al objetivo empresarial; de allí la importancia de conocer a profundidad las principales características de la PYME familiar y como las mismas influyen en la rentabilidad y desarrollo de una organización.

La investigación pretende generar información veraz sobre las características organizacionales de la PYME familiar ecuatoriana, para así contrastarla con el modelo común establecido por varios autores; finalmente se busca establecer un modelo característico de la Pyme familiar ecuatoriana.

AGRADECIMIENTO

A través del presente documento, alcanzo un objetivo muy importante en mi desarrollo personal y profesional, mismo que no hubiera logrado sin el apoyo de varias personas que han colaborado para que este trabajo de maestría se desarrolle con pasión, entrega y la mayor dedicación.

Agradezco a Dios por sus bendiciones, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, por enseñarme a superar cualquier obstáculo para alcanzar mis sueños y ser el mejor ejemplo de vida.

Un especial agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar, representada por el Econ. Wilson Araque, Director del Área de Gestión; Econ. Gary Flor, Docente y Andrés Arguello, Investigador del Observatorio de la Pyme; quienes han apoyado firmemente en mi formación profesional y gracias a quienes ha sido posible la consecución de los objetivos del presente documento y los míos propios como ex alumna de tan prestigiosa Universidad.

Mi gratitud a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	10
1 INTRODUCCIÓN	10
1.1. LA JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1.1 Objetivo General	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.1.3 Hipótesis o Suposiciones	12
1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2.1 Investigación Cualitativa	13
1.2.1.1 Definición	13
1.2.2 Objetivos	13
1.2.3 Características de la Investigación Cualitativa	14
1.2.4 Principios Básicos de la Investigación Cualitativa	15
1.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	16
1.3.1 Análisis de Contenido	18
1.3.1.1 Investigación Hemerográfica	20
1.3.2 Mesa de Análisis o Debate	22
1.3.3 Entrevista Semi-Estructurada	23
CAPÍTULO II	25
2 MARCO TEÓRICO SOBRE LA PYME FAMILIAR	25
2.1 DEFINICIÓN DE PYME FAMILIAR	25
2.1.1 Características de la PYME Familiar	31
2.1.1.1 Fortalezas de la Empresa Familiar	32
2.1.1.2 Debilidades de la Empresa Familiar	32
2.1.2 Disponibilidad de Recursos en las PYME familiares	33
2.1.2.1 Recursos Humanos	34
2.1.2.2 Recursos Financieros	34
2.1.2.3 Recursos Tecnológicos	35
2.1.2.4 Recursos Comerciales	36
2.1.2.5 Producción y Logística	37
2.2 MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR	37
2.2.1 Formación, Vinculación y Pertenencia	39

CAPÍTULO III	41
3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	41
3.1 DATOS RELEVANTES	41
3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	52
3.2.1 Resultados Análisis de Contenido	52
3.2.2 Resultados Mesa de Análisis	57
3.2.3 Resultados Entrevista Semi estructurada	62
CAPÍTULO IV	73
4 CARACTERÍSTICAS DE LA PYME FAMILIAR ECUATORIANA	73
4.1 ASPECTOS DE ANÁLISIS	73
4.1.1 Cultura	74
4.1.2 Sucesión	76
4.1.3 Liderazgo	86
4.2 PROPUESTA DE MODELO DE LA PYME FAMILIAR ECUATORIANA	87
CAPÍTULO V	91
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1 CONCLUSIONES	91
5.2 RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98
ANEXO 1. FICHAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE CONTENIDO	99
ANEXO 2. PERFIL DE PARTICIPANTES MESA DE ANÁLISIS	111
ANEXO 3. RESULTADOS MESA DE ANÁLISIS	112
ANEXO 4. PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS	121
ANEXO 5. FORMATO DE LA ENTREVISTA	122
ANEXO 6. RESULTADOS	125
ANEXO 7. INVESTIGACIÓN IDE BUSSINESS SCHOOL	126

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	Investigación cualitativa	16
TABLA 2	Técnicas de investigación cualitativa.....	17
TABLA 3	Análisis de contenido	21
TABLA 4	Segmentación según tipo de empresa	30
TABLA 5	Número de PYMES en la Ciudad de Quito.....	42
TABLA 6	Personal ocupado por tipo de empresa, Quito	46
TABLA 7	Porcentaje de participación de exportaciones por países	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Modelo de la empresa familiar	38
GRÁFICO 2	Crecimiento de las PYMES en la Ciudad de Quito	43
GRÁFICO 3	Número de PYMES por Provincia	44
GRÁFICO 4	Aporte de la PYME a la generación de empleo	45
GRÁFICO 5	Aporte de la PYME a la generación de empleo, Quito	46
GRÁFICO 6	Sectores económicos de concentración de las PYMES a nivel nacional.....	49
GRÁFICO 7	Aporte de la PYME a la generación de ingresos por ventas	51
GRÁFICO 8	Ciclo de vida de la empresa familiar	58
GRÁFICO 9	Etapas de sucesión padre-hijo	81
GRÁFICO 10	Modelo propuesto de la PYME familiar ecuatoriana.....	88

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1. LA JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI):¹

“Se conoce como PYMES al 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. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes: Comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, servicios comunales, sociales y personales”.

Las PYMES, son una fuente de desarrollo social en el país, constituyéndose un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. La mayoría de este tipo de empresas son de carácter familiar y la sucesión las mantiene a lo largo del tiempo. “Comúnmente se suele relacionar a las empresas familiares con empresas pequeñas que realizan sus actividades de manera poco profesional, pero realmente ni el tamaño ni los ingresos las define como tales, sino el hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un

¹ Tomado de la Página del Servicio de Rentas Internas, en <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

mismo grupo familiar y la intención es que la empresa continúe su crecimiento en manos de la familia” (Gallo, Lansberg, 2002:32).

“Se puede definir a una empresa familiar como aquella en la que se ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia”,² la presente investigación pretende determinar y analizar las características de la Pyme familiar ecuatoriana.

1.1.1 Objetivo General

Determinar cuáles son las características de la PYME familiar ecuatoriana.

Para determinar el objetivo, se realizará investigación cualitativa; a través de entrevistas a informantes calificados, análisis documental y debate a profesionales que cuenten con experiencia en el tema de la empresa familiar y puedan generar un aporte que influya en los resultados de la investigación.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Analizar las características de la PYME familiar ecuatoriana.
- b. Describir la gestión organizativa en los aspectos: financiero, tecnológico, recursos humanos, producción y logístico.
- c. Evaluar el nivel de gestión organizativa.

² Neubauer, Fred, y Lank, Alden, *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*, Deusto, 2003, p. 34.

1.1.3 Hipótesis o Suposiciones

Las características organizacionales de la PYME familiar ecuatoriana, cumplen con el modelo común de la PYME familiar.

1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio descriptivo cualitativo mediante investigación del ámbito de acción de la PYME familiar ecuatoriana en base a datos estadísticos y la investigación a través de tres herramientas cualitativas; la entrevista semiestructurada, mesa de análisis y el análisis de contenido, para obtener resultados coherentes a los objetivos de la investigación

La metodología de investigación aplicada se profundiza en el capítulo III del presente documento.

Con el fin de recolectar la información necesaria como insumo de la presente investigación, se empleó la investigación cualitativa a través de 3 herramientas:

- Mesa de análisis,
- Entrevista estructurada y;
- Análisis documental

Siendo empleadas estas herramientas de análisis, mismas que permitieron el acceso a información sustentada sobre la PYME familiar ecuatoriana en la Ciudad de Quito, se sistematizaron los datos a través de resúmenes analíticos

que permitieron plasmar los mismos, analizarlos, y así; determinar conclusiones relevantes.

1.2.1 Investigación Cualitativa

La metodología de investigación cualitativa, como lo indica su nombre, busca describir las cualidades de un fenómeno, descubrir tantas cualidades como sea posible, analizarlas y llegar a una conclusión determinada.

1.2.1.1 Definición

Con el término “Investigación cualitativa”, entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones³

1.2.2 Objetivos

Los objetivos de la investigación cualitativa en la presente investigación, fueron:

³ Strauss, Anselm y Corbin, Juliet, *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Editorial Universidad de Antioquia, 2002, p, 20.

- Aplicar métodos cualitativos, para conocer el problema que actualmente presenta las pymes en el Ecuador.
- Generar actitudes críticas sobre aspectos relacionados con el tema de investigación.
- Describir las características e importancia de las pymes en el Ecuador.
- Conocer la caracterización de las pymes familiares en la ciudad de Quito.

1.2.3 Características de la Investigación Cualitativa

A continuación se mencionan algunas de las características de la investigación cualitativa:

“La investigación cualitativa es empírica cuando se alinea en su forma más general, en tanto que niega la posibilidad del conocimiento a priori y afirma que éste se obtiene como consecuencia de la experiencia”.⁴

Se debe considerar que la investigación cualitativa requiere considerar las fuentes de información primaria, preguntando directamente a los empresarios e informantes calificados que forman parte de una organización, tratando de obtener la mejor información relacionada al tema de investigación.

De acuerdo al autor Juan Báez; los siguientes aspectos caracterizan a la investigación cualitativa:

- Es inductiva, cuando las muestras cualitativas que se utilizan para obtener información se toman de casos particulares, buscando que sean representativos ante los grupos sociales.

⁴ Báez, Juan, *Investigación cualitativa*, ESIC Editorial, 2007, p. 47

- Es interpretativa, cuando los resultados de la investigación son fruto del análisis y la interpretación que realiza el investigador y se manifiestan mediante cuadros, gráficos y análisis.
- Es explicativa, puesto que el trabajo que realiza no sólo se orienta desde la interpretación sino también desde la descripción de asuntos relacionados con el tema y su debida explicación.

1.2.4 Principios Básicos de la Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa ofrece al investigador métodos y herramientas viables y confiables para hacer de la investigación una fuente de información para la toma de decisiones y para aportar información relevante al comportamiento de un mercado específico.”⁵

La investigación cualitativa es conveniente cuando existe la necesidad de conocer las razones por las cuales los individuos o la sociedad se comportan de cierta manera, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tiene de las cosas.

⁵ Balcázar, Patricia, *Investigación Cualitativa*, UAEM, México, 2005, p. 37

Tabla 1: Investigación Cualitativa

Propósito	Explicar y obtener conocimientos profundos de un fenómeno a través de la obtención de datos.
Diseño y método	Es flexible, se especifica en términos generales en el desarrollo del estudio, puede no haber intervención y el mínimo de distracción, puesto que estudia el caso.
Estrategia	Recolección de documentos, observación participante, entrevistas informales, foros, debates, observación de campo.

Fuente: Libro "Investigación Cualitativa" Patricia Balcázar

Elaborado por: Elizabeth Segovia

1.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Existen varios métodos de investigación cualitativa, los cuáles pueden ser de gran utilidad para lograr obtener la información requerida para la investigación.

Tabla 2: Técnicas de investigación cualitativa

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA		
DIRECTAS	ENTREVISTA	EN PROFUNDIDAD
		SEMI ESTRUCTURADA
		TELFÓNICA
		ONE TO ONE
	GRUPO	DE INTERCAMBIO
		GRUPO NOMINAL
		TORMENTA DE IDEAS
		PANEL DELPHI
		PHILIP 66
	OBSERVACIÓN PERSONAL	PSEUDOCOMPRA
COMPRA MISTERIOSA		
INDIRECTAS	PROYECTIVAS	ASOCIACIÓN
		ELABORACIÓN
		IDENTIFICACIÓN
		JUEGO DE ROLES
		ANÁLISIS DE CONTENIDO
	AUDITORIA	
	OBSERVACIÓN MECÁNICA Y ELECTRÓNICA	

Fuente: Investigación cualitativa – Juan Baez

Elaborado por: Elizabeth Segovia

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, se utilizarán las siguientes técnicas de investigación cualitativa:

- Técnica de Investigación Indirecta: Análisis de contenido.
- Técnica de Investigación Directa: Entrevista Semi-estructurada.
- Se utilizará otra herramienta cualitativa para obtención de la información; a través de la realización de un debate o mesa de análisis con expertos en el tema de empresas familiares, por medio del cual se podrá obtener

información actual de panelistas expertos en el tema de empresas familiares.

1.3.1 Análisis de Contenido

En todo análisis de contenido hay que especificar por adelantado el tipo de pruebas necesarias para poder llegar a validar todos los resultados obtenidos, o hacerlo con la suficiente claridad como para que la validación resulte concebible; si bien la razón de ser del análisis de contenido es justamente la falta de pruebas directas sobre el tema de investigación, se debe tener relación con lo que se está tratando de analizar y dar a entender a las demás personas.⁶

Como técnica de investigación, esta herramienta presta conocimientos, nuevas intelecciones y una representación de los hechos, estos resultados deben ser reproducibles para que sea creíble, el análisis de contenido se caracteriza por indagar el significado teórico de los mensajes, los que no tienen un único significado.

De acuerdo con la definición clásica de Berelson (1952), el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. Es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos como programas televisivos, artículos en prensa, libros, conversaciones, discursos; etc (Hernández, Cellado y Baptista; 1995). El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto (Krippendorff, 1990).

⁶ Krippendorff, Klaus, *Metodología de Análisis de Contenido*, Editorial Paidós, 1990, p. 39

Detrás del uso de materiales documentales, algunos autores han visto las siguientes ventajas generales (Webb y Otros, 1966; Hodder, 1994):

- Bajo costo de una gran cantidad de material informativo, que en algunos casos tiene un carácter periódico.
 - No reactividad. A diferencia de la información obtenida directamente por el investigador, mediante técnicas de observación o conversación (cuestionarios, entrevistas), el material documental suele producirse en contextos naturales de interacción social.
 - Exclusividad. El contenido informativo que proporcionan algunos materiales documentales, tiene un cierto carácter único, pues difiere del que puede obtenerse mediante las técnicas directas de observación y conversación.
 - Historicidad. Los escritos, las imágenes y las voces grabadas permanecen en el tiempo, si alguien las conserva o archiva.
-
- **Importancia del Análisis de Contenido**

El análisis de contenido es una técnica que ayuda a analizar y estudiar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cualitativa a la comunicación, con el objetivo de hacer inferencias válidas y confiables de datos que se obtengan de la investigación.

1.3.1.1 Investigación Hemerográfica

“La investigación hemerográfica por referirse a un lenguaje usual, común para el periodista, los materiales hemerográficos deberían ser manejados con una mayor facilidad que los bibliográficos; sin embargo surge la necesidad de revisar los periódicos y revistas, que permitan la detección de fuentes aprovechables.”⁷

- La investigación hemerográfica, se relaciona directamente con las publicaciones de periódicos, revistas, mismas que no siempre se toman con la importancia que merecen, debido a su gran contenido de información; sin embargo la prensa como genéricamente se la conoce, día a día ha creado un valor fundamental dentro de una sociedad.
- Se puede mencionar que los periódicos aun siendo caros, serán siempre más baratos que los libros; que sus contenidos son variados y por tanto interesan a distintos individuos de un mismo núcleo, lo que multiplica la lectura de cada ejemplar; que socializan los nuevos saberes y términos correspondientes, y sobre todo, que establecen una relación interactiva con sus lectores en torno a los sucesos del momento.

- **Fases del Análisis de Contenido**

Independientemente de sus aplicaciones concretas, el análisis de contenido se estructura en torno a determinadas operaciones claves:⁸

- Definir el problema y formular hipótesis.
- Elegir el cuerpo de textos sobre los que se va a trabajar.

⁷ Dallal, Alberto, *Lenguajes periodísticos*, UNAM, México, 1989, p. 74

⁸ Casetti, Francesco, *Análisis de Contenido televisivos*, Editorial Paidós, 1999, p. 240.

- Definir las unidades de clasificación.
- Preparar la ficha de análisis y su aplicación al texto.
- Obtener resultados y analizar la información.

Se utilizará el análisis de contenido semántico, que define cierta estructura significativa de relación y considera todas las ocurrencias que concuerden con dicha estructura. El análisis semántico pretende ante todo estudiar las relaciones entre temas tratados en un texto. Para ello se han de definir los patrones de relaciones que se tomarán en cuenta, en este caso las ventajas, desventajas y experiencia en que concuerdan los empresarios familiares.

Para el caso de la presente investigación se realizará investigación hemerográfica, por medio de la cual se analizará la siguiente información documental:

Tabla 3. Análisis de contenido

Tipo de Medio	Periódico
Medio	Revista Líderes
Circulación	Lunes de cada semana
Período de análisis	Ejemplares año 2011

Elaborado por: Elizabeth Segovia

Pasos para desarrollo del análisis documental cualitativo:

- Elaboración de ficha de análisis.
- Categorización: De acuerdo a las entrevistas y reportajes realizados en la Revista Líderes se categorizará de acuerdo a dos aspectos: Empresarios familiares/Empresarios no familiares.

- Se determinarán las características citadas por los empresarios entrevistados o de quienes se haya realizado reportajes.

1.3.2 Mesa de Análisis o Debate

A continuación se detallará el esquema bajo el cual se puso en práctica el debate a través del desarrollo de una Mesa de Análisis que permitió obtener información importante para la presente investigación.

- **Normas para su preparación**
 - Tener como primer punto definido el tema específico sobre el cual se realizará el debate, para la presente investigación el tema es:
“Perfil de la empresa familiar ecuatoriana”
 - Escoger un coordinador o moderador, quien detallará los puntos a tratarse al personal que se encuentre presente.
Moderador de la Mesa de Análisis: Econ. Gary Flor
 - Preparar el material y las ayudas necesarias.
La Mesa de Análisis se realizó en la Universidad Andina Simón Bolívar, misma que cuenta con las instalaciones requeridas para el desarrollo del evento, así como el soporte técnico necesario.
- **Objetivo de desarrollo de la Mesa de Análisis**
 - Compartir con ponentes y público el conocimiento y opinión sobre la empresa familiar ecuatoriana, su evolución y demás datos de interés.

1.3.3 Entrevista Semi-Estructurada

“La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información, a diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.”⁹

La entrevista es un método de investigación que se basa en un acto de comunicación, que se puede manifestar entre dos o más personas, con la finalidad de llegar a conocer sus intereses, experiencia y conocimientos sobre el tema que se desea obtener información oportuna y que ayude al análisis de los resultados.

En el caso de la presente investigación, se realizó entrevistas a ocho informantes calificados de varios sectores de la Ciudad de Quito, quienes a través de su conocimiento y experiencia en el contexto de las PYMES familiares desde varios aspectos y puntos de vista, aportaron con información fundamental que permita obtener conclusiones acertadas.

Estructura de una Entrevista

- **Presentación**

Toda entrevista debe tener una presentación del contenido en donde se detalle de manera concreta el motivo de la investigación.

⁹ Bernal, César, “Metodología de la Investigación”, Prentice Hall, 2000, p.172

- **Preguntas**

El cuerpo de la entrevista los forman preguntas abiertas y cerradas, mediante las cuales se busca obtener la información que se requiere del tema de investigación.

- **Conclusión**

La conclusión puede ser un párrafo o frase que ayude al lector a tabular la información de una manera más rápida, se suele incluir una frase de agradecimiento por la colaboración en la entrevista.

- **Estructura de la entrevista**

La entrevista se ha estructurado en base a preguntas abiertas, que permitan obtener información requerida.

En el capítulo 3 se analizarán los resultados de la aplicación de las herramientas de investigación cualitativa indicadas anteriormente.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO SOBRE LA PYME FAMILIAR

2.1 DEFINICIÓN DE PYME FAMILIAR

“Desde sus orígenes, el ser humano ha buscado vivir en sociedad, procurando satisfacer sus necesidades materiales con recursos limitados”.¹⁰ Ante esa escasez de recursos, la búsqueda de una mejor calidad de vida y la necesidad de cumplir con la obligación de proveer el sustento para la familia, el espíritu emprendedor se desarrolla en ciertos miembros de la sociedad, quienes junto con sus familias han encontrado medios para generar los ingresos requeridos. Es así, como la suma del esfuerzo emprendedor en la sociedad, representa el instrumento de desarrollo económico, no solo para la familia del emprendedor, sino para la sociedad en su conjunto.

De esta manera, es como la familia se convierte en la célula básica de la sociedad, y la empresa en la célula básica de la economía. Dinamizando la estructura económica de un país, permitiendo el desarrollo del mismo.

Las empresas familiares que se inician como un emprendimiento familiar suelen ser pequeñas y requieren de un gran esfuerzo para lograr su crecimiento, dado que el patrimonio de la familia se convierte en el capital de la empresa, mismo que generalmente es limitado. Lo que hace que las posibilidades de expansión y endeudamiento sean distintas a otro tipo de organizaciones.

¹⁰ Álvarez, Mauricio, *Lecciones para empresarios familiares*, México, editorial Udem, Volumen dos, 2010, p. 11.

Muchas veces aparecen con una rentabilidad mayor, ya que el costo del trabajo de los propios familiares no está realmente considerado y por el cual muchas veces no se paga un costo. El manejo de la empresa por parte de sus creadores, hace que los cargos importantes de gerencia sean ocupados por ellos, que suelen no ser profesionales y no por gente preparada para ese cargo con una visión de negocio distinta.¹¹

Es por ello que los emprendedores de pymes familiares deben comprender sus limitaciones y no descartar la posibilidad de tener una apertura hacia personas externas a la familia, no solo por ingreso de inversión, sino de nuevo conocimiento y experiencia, lo que es vital para su crecimiento y sostenimiento en el tiempo. Las empresas familiares representan una parte muy importante en todas las economías mundiales, generalmente entre las pequeñas y medianas empresas.

“Además de las características y restricciones propias de la dimensión reducida, la propiedad familiar confiere a estas empresas ciertas peculiaridades que las convierten en organizaciones únicas en estructura y propósitos.”¹²

Una de las principales características de las pequeñas y medianas empresas, es que la propiedad se encuentra concentrada en manos de los miembros de una familia, la cual se siente fuertemente comprometida con el negocio a largo plazo con el fin de que la propiedad e ingresos se mantengan a través de las generaciones; cabe mencionar que las principales carencias en este tipo de empresas son aquellas relacionadas a los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

¹¹ Rato, Daniel, *Las pymes familiares y sus limitaciones*, extraído el 17 de Mayo del 2012, en <http://gestionpyme.com/las-pymes-familiares-y-sus-limitaciones/>

¹² Nieto, María, *Las pymes familiares en España*, Universidad Carlos III, Madrid, 2010, p. 116

“Los propietarios suelen identificarse con el negocio, sienten compromiso con el mismo, poseen conocimiento y experiencia y lo sienten como algo personal, los empleados se caracterizan por ser leales a la empresa y las relaciones entre los distintos miembros de la empresa son menos burocráticas e impersonales.” (M. Nieto, 2010: 117).

- **La Empresa Familiar**

“Las empresas familiares cuentan con características propias debido a su carácter familiar, que representan fortalezas para alcanzar el éxito, una vez que logran superar los factores negativos, que su propia naturaleza les presenta”. (Álvarez, 2010: 20)

Todas las empresas familiares, por definición, existen en el límite de dos instituciones sociales: la familia y la empresa. Ambas instituciones cuentan con necesidades y prioridades, las cuales no son opuestas, sino que en cada una de ellas operan distintos valores fundamentales. La continuidad de la empresa familiar radica en lograr un equilibrio óptimo, entre estas orientaciones de valores.

La empresa familiar como cualquier otro tipo de organización, se establece por uno o varios individuos que toman una inseguridad simultánea, fundan arreglos, planes, edifican un objetivo compartido, investigan oportunidades y están aptos a acomodarse a los cambios, desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses, ya que en el caso de las pymes; por ejemplo, existe mucha competencia. En la empresa familiar se mezcla la unión del esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia

adquiere distintos roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo trabajadores, etc., con los demás factores estructurales de un negocio.

Una empresa familiar será aquella sociedad donde la mayoría de los votos está en poder de la familia controladora, incluyendo al fundador que busca traspasar la empresa a sus descendientes. Las expresiones “empresa familiar”, “compañía familiar”, “compañía de propiedad de una familia” y “compañía controlada por una familia” se usan indistintamente para referirse a las pymes, que comparten estas características.

Sin embargo, la empresa familiar se enfrenta a menudo a importantes retos que debe y quiere superar. A los comunes de todas las empresas, se suman otros obstáculos específicos que hacen referencia principalmente a la sucesión y al revelo generacional. Cómo y cuándo afrontar este cambio, quien debe asumir el liderazgo, cómo armonizar los valores familiares y empresariales, etc., son alguna de las cuestiones que es necesario resolver con profesionalismo para garantizar la perpetuidad del negocio.¹³

Las pymes familiares se convierten en un motor, especialmente en las economías en desarrollo, ya que estas tienen la característica de un bajo dinamismo y consecuentemente no cuentan con los recursos necesarios para generar ingresos y mejorar la calidad de vida de los miembros de estas sociedades, entonces surgen las pequeñas y medianas empresas familiares con sentido de independencia para generar empleo e ingresos para los propietarios de estas y sus familias.

Una empresa familiar es una estructura controlada por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización; definición

¹³ González, Víctor, *Claves para la continuidad de la empresa familiar*, Quito, 2011, p. 14

que demanda aclarar la dimensión de la propiedad, entendida en el sentido de que una parte suficiente de la misma debe ser poseída por la familia; en relación con el ejercicio del poder, alguno o varios de los propietarios dedicarán la totalidad o una parte significativa de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, ya sea como directivos o en la calidad de miembros de un consejo de administración.

“Sin embargo, existe un consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: la propiedad, el negocio o empresa y la familia, propiamente dicha; de modo que los autores se dividen al tratar de definir la empresa de familia partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, o sobre aspectos del control, o sobre la intención de continuidad generacional.”¹⁴

- **Definición de la PYME en Ecuador**

“En el Ecuador no existe una Ley que estipule las disposiciones fundamentales de la Pequeña y Mediana Empresa, en estas circunstancias no existe unanimidad en la definición de las PYMES”¹⁵

Sin embargo, una definición que contempla el Proyecto de Ley para las PYMES, consensuado con los actores públicos y privados, que también lo recoge el Proyecto de Estatuto para las MIPYMES preparado por la Comunidad Andina de Naciones, y se sintetiza en lo siguiente:

¹⁴ Vélez, Diego, *Dinámica de la empresa familiar, PYME*, Colombia, Fundes, 2008, p. 85.

¹⁵ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, *Micro, pequeña y mediana empresa*, p. 3.

Tabla 4: Segmentación según Tipo de Empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor bruto en ventas anuales	100.000,00	Hasta 1'000.000,00	1'000.000,00 a 5'000.000,00	Mayor a 5'000.000,00
Valor activos totales	Menor a 100.000,00	De 100.001 hasta 750.000,00	750.001 a 4'000.000,00	Mayor a 4'000.000,00

Fuente: Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES 2010

Elaborado por: Elizabeth Segovia

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), define a una “MYPIME”, de acuerdo a lo siguiente:

MYPIMES: Son las unidades productivas individuales o asociadas en los parámetros descritos a continuación y que cumplan al menos dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detalladas:

Microempresa: aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares;

Pequeña empresa: aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares; y,

Mediana empresa: aquella que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

2.1.1 Características de la PYME Familiar

A pesar de la diversidad al definir este tipo de empresas, son muchos los autores que basan su definición en alguna de las dimensiones siguientes (M. Álvarez; 2010: 21):

- La propiedad – dirección de los miembros de una familia: la propiedad de la organización está distribuida de forma que una parte suficiente de la misma, normalmente la mayoría, es poseída por una familia, que se encuentra en una posición de poder para controlar la empresa.
- La implicación familiar y el ejercicio de poder: algunos o varios de los propietarios, dedican la totalidad o gran parte de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros de sus órganos de gobierno.
- La transferencia generacional: al menos, debe estar incorporada la segunda generación de la familia propietaria y debe existir la intención de una transmisión exitosa de la empresa a futuras generaciones, asimismo, que continúen viviendo en la empresa, valores propios de la familia.

Las características relacionadas a la propiedad de la empresa en el núcleo familiar y su posterior sucesión, son los aspectos principales que identifican a una empresa familiar, de ello la importancia de fijar una estrategia empresarial que tenga el objetivo de continuidad generacional, basada en el fin de mantener la dirección de la empresa en la gestión de la familia.

Los autores Shanker, M. y Astrachan, J. (1996) en su obra “Mitos y realidades: Negocio Familiar”, señalan las fortalezas y debilidades de la empresa familiar, entre estas:

2.1.1.1 Fortalezas de la Empresa Familiar

- La visión a largo plazo.
- La concentración de la propiedad en pocas manos.
- Los principios básicos y las líneas estratégicas fundamentales que definen la cultura de empresa, tienden a ser mucho más estables que en otras empresas.

Las empresas familiares deben explotar las ventajas que hacen que sean más competitivas que las empresas no familiares, esto implica potenciar el sentido de responsabilidad social de la empresa, vincular la calidad empresarial y el nombre de la familia, tratar de manera equitativa a todos los empleados de la empresa, familiares y no familiares, etc.

2.1.1.2 Debilidades de la Empresa Familiar

- Dificultad de garantizar su continuidad a lo largo de las distintas generaciones.
- Incompatibilidad existente entre el crecimiento y la capitalización de la empresa y el mantenimiento del control de la misma por parte de la familia.

- Posibles problemas y conflictos entre la familia.
- Exceso de visión en el pasado, manteniendo prácticas obsoletas, resistiéndose a las innovaciones, y evitando la renovación de personal, lo que puede conducir a una empresa poco profesionalizada y adaptada a los tiempos.

El éxito de las empresas en general, depende de su capacidad para explotar adecuadamente sus ventajas y minimizar sus efectos negativos; manteniendo su rentabilidad en un mercado competitivo. La diversificación, adaptabilidad al mercado cambiante y las diversas preferencias del consumidor juegan un papel importante en el crecimiento de este tipo de empresas.

“El Ecuador se caracteriza por un gran número de pequeñas y medianas empresas, que representan un alto porcentaje en nuestra economía, sin embargo, su incidencia en las cuentas nacionales es mínima”.¹⁶

2.1.2 Disponibilidad de Recursos en las PYME familiares

Las diferencias entre las empresas familiares y no familiares no son necesariamente positivas o negativas, ambas tienen un impacto importante en el proceso de toma de decisiones y en los beneficios obtenidos por ambos tipos de empresas.

Estas diferencias en el comportamiento y en los resultados podrían deberse a la disponibilidad o la carencia de determinados recursos, financieros, tecnológicos, etc. Siendo que, por un lado la capacidad para generar y mantener

¹⁶ Saltos, Napoleón, *Ecuador: su realidad*, edición 2009-2010, p.4

una cartera adecuada de recursos puede ser decisiva a la hora de formular la estrategia de la empresa y condicionar sus resultados, y por otro porque dicha obtención de recursos puede verse afectada por el manejo familiar.

2.1.2.1 Recursos Humanos

El factor humano puede ser un recurso estratégico y una fuente de ventaja competitiva. Este tipo de recurso se manifiesta en forma de capital intelectual, habilidades y conocimientos, que residen tanto en individuos como en equipos.

La empresa familiar, por falta de recursos u otros aspectos, puede desestimar la necesidad de destinar esfuerzos a la formación de sus trabajadores. La formación del personal presenta dos rasgos diferenciales según se trate de PYME familiares o no familiares. La primera diferencia es la menor tendencia a formar a los empleados en las PYME de propiedad familiar.

2.1.2.2 Recursos Financieros

“El estudio de los recursos financieros y las fuentes de financiación disponibles para las PYME familiares resulta ser un tema polémico e interesante, desde el momento en que las restricciones de este tipo de recursos y las dificultades para su obtención son argumentos recurrentes cuando se habla de empresas familiares.”¹⁷

La empresa familiar parece tener más problemas para acceder al mercado de capitales; además, tienen pocos incentivos para obtener financiación externa, ya que eso implicaría compartir el control y dar información considerada confidencial a los socios o terceras personas. Si se comparan las distintas

¹⁷ (M. Nieto, *La PYME familiar en España*, 123)

fuentes de financiación escogidas por las PYME familiares y no familiares se encuentran diferencias positivas en el endeudamiento para las primeras.

Las empresas familiares, recurren más a la financiación bancaria. Los distintos tipos de recursos ajenos no son todos igualmente accesibles su obtención puede verse dificultada. Los acreedores bancarios y los proveedores representan una de las formas más comunes de financiación de recursos ajenos. (M. Nieto; 2003: 121)

2.1.2.3 Recursos Tecnológicos

Otro tipo de recurso de estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas es el recurso tecnológico, el cual es de gran importancia de acuerdo a la innovación acelerada y competitividad en sectores productivos, lo cual se ve truncado principalmente por la falta de recursos financieros y el bajo interés en los mismos por parte de los propietarios de la empresa familiar.

“Aunque las estadísticas muestran que las grandes empresas invierten más que las pequeñas y medianas en I+D, varias investigaciones sobre el tema han puesto de manifiesto que las PYME contribuyen a la innovación tanto como aquellas.” (M. Nieto; 2010: 124).

El crecimiento del sector empresarial y la competencia, logran que cada vez sea mayor la importancia que la empresa familiar destine a incrementar su productividad a través de la adquisición de mayor y mejor tecnología que permita reducir tiempos y generar productos de mejor calidad que sus rivales.

2.1.2.4 Recursos Comerciales

Los aspectos relacionados con la reputación de las pequeñas y medianas empresas ante grupos exteriores (clientes, proveedores, acreedores, etc.) formarán la imagen positiva o negativa de la organización, las actividades de publicidad, por ejemplo, se emplean para posicionar la marca, lograr la fidelidad del cliente y comunicar aquellos aspectos importantes a nivel externo.

Actualmente, entre los principales desafíos de la empresa familiar están el fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias, lo cual no permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno; el segundo desafío se relaciona con el manejo de las transiciones o la sucesión causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes; el tercer y último desafío consiste en el incremento de capital, puesto que el negocio familiar siempre tiende a endeudarse y en muchas ocasiones se debe tener un poco de liquidez.

María Nieto, en su estudio “Descripción de la PYME Familiar en España”, indica: “El porcentaje de PYME no familiares que realizan publicidad es ligeramente superior que el de las PYME familiares, 76.6% frente a 74.8%. La conclusión es similar si analizamos la evolución de los gastos medios en publicidad relativos a las ventas”.

En suma, se puede afirmar que los esfuerzos realizados por las PYME encaminados a mejorar la reputación de la empresa o generar reconocimiento de su producto o servicio, no difieren sustancialmente para unas u otras. El objetivo final de generar esta imagen positiva ante el consumidor, tiene el fin comercial de

hacer más atractivos sus productos, vender más y lograr así el sostenimiento de la organización.

2.1.2.5 Producción y Logística

“... Generalizando puede decirse que las empresas familiares suelen tener una dimensión bastante reducida, lo que las coloca en una situación competitiva desfavorable en la actual coyuntura económica, por lo que el crecimiento de tamaño debe considerarse como un objetivo prioritario para las mismas.”¹⁸

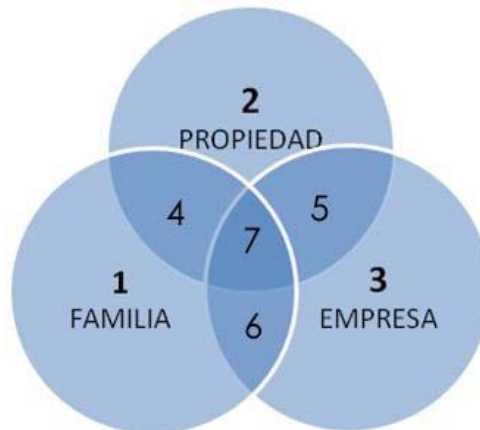
La investigación y desarrollo debe convertirse en un aspecto fundamental dentro de la empresa familiar en su etapa de crecimiento; generalmente las actividades inician de una manera artesanal, sin embargo una vez que la primera generación toma la posta de la empresa, se debe tomar en consideración la importancia de mejorar la productividad, calidad, adquirir maquinaria e innovar tecnológica e industrialmente la organización.

2.2 MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En 1980, los investigadores Renato Tagiuri y John A. Davis, concibieron el modelo de tres círculos para identificar los grupos y fuerzas dominantes que conciben a cualquier empresa familiar. Este modelo es uno de los más aplicados y conocidos en el ámbito de la empresa familiar, y es precisamente el que se tomará en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

¹⁸ Corona, Juan, *Fortalezas, Debilidades y retos de la empresa familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, España, DEUSTO, 2005, p. 65.

Gráfico 1: Modelo de la empresa familiar



Fuente: Davis y Tagiuri
Elaborado por: Elizabeth Segovia

En la figura anterior se puede observar:

- 1: Familia
- 2: Propiedad
- 3: Empresa
- 4: Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.
- 5: Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
- 6: Miembros de la familia, no propietarios que trabajan en la empresa.
- 7: Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Este modelo ha sido adoptado y utilizado por varios autores, con la finalidad de explicar diferentes aspectos dentro de la empresa familiar. El paso del tiempo va introduciendo personas en cada uno de los tres sistemas (familia, propiedad, empresa) de forma natural. (M. Álvarez; 2010: 24).

Tanto la familia como el negocio tienen sus propias normas, reglas, valores y estructuras organizativas; como resultado, la empresa familiar se ve expuesta muchas veces a dilemas y conflictos ocasionados por diferentes intereses y puntos de vista. Una gran proporción de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas y por tanto, poseen las características y restricciones debido a su tamaño, al tiempo que cuentan con las ventajas y desventajas que conlleva su carácter familiar.

2.2.1 Formación, Vinculación y Pertenencia

“Existen tres factores en la etapa de formación: la formación en valores, la formación en conocimientos y la formación en liderazgo. Cada uno de ellos moldeado por cinco elementos influyentes: la familia, la empresa, el mercado, el descendiente mismo y la sociedad.”¹⁹

Con respecto a la vinculación a la empresa familiar, se pueden mencionar 3 factores que la estructuran: el modo en que se ingresa a la empresa, el momento en que esto ocurre y las distintas motivaciones que inducen a que así suceda.

En relación a la etapa de pertenencia en que ocurre el primer trabajo de tiempo completo en la empresa, se puede decir que ésta tiene sus dos cimientos en: la satisfacción y el compromiso del descendiente (familiar) con ese trabajo.

“Las empresas familiares son tan antiguas como la familia misma, y su papel no se ha limitado a cumplir con su responsabilidad de entregar productos y servicios, sino que han sido pilar de educación y bienestar de los miembros y progreso para la sociedad en la que se inscriben.” (M. Álvarez; 2010: 9)

¹⁹ Melquicedec Lozano, Documento: Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos, 2009, en http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/cnos_admon_vol21_n37_10.pdf

En las empresas familiares se crean espacios que fomentan el crecimiento a nivel personal y profesional de los integrantes de esta; durante el ciclo de vida de la misma, los jóvenes sucesores forjan su carácter y adquieren valores que guiarán su vida personal y empresarial; además de generar oportunidades de empleo y mejora de calidad de vida de sus familias y por ende de la sociedad en general.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

3.1 DATOS RELEVANTES

- **Número de PYMES**

En este aspecto es importante señalar, que las pequeñas y medianas empresas son muy importantes en el desarrollo económico del país y en el caso de esta investigación para la ciudad de Quito, ya que son generadoras de fuentes de empleo, ayudan de manera directa a la sostenibilidad de los hogares, y por ende a la economía de la ciudad y el país.

Con la ayuda de las PYMES se puede impulsar el desarrollo de la ciudad, porque al optimizar la calidad de vida de su fuerza laboral, se invierte en el progreso individual y familiar. También progresa el nivel de educación de la comunidad, porque al incrementarse los ingresos familiares, tanto el colaborador como sus hijos, pueden acceder a mejores centros de educación y calidad de vida.

El Reglamento para la aplicación de las normas internacionales de Información Financiera (NIIF) de la Superintendencia de Compañías, califica a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), a las personas jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones:

- a) Monto de activos inferiores a cuatro millones de dólares.
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales de hasta 5 millones de dólares.
- c) Tengan menos de 200 trabajadores.²⁰

Tabla 5: Número de PYMES en la ciudad de Quito

AÑOS	PYMES QUITO
2001	6.286
2002	6.533
2003	7.059
2004	7.594
2005	7.317
2006	9.066
2007	9.428
2008	10.519
2009	11.736
2010	13.093
2011	14.608
2012	16.297*

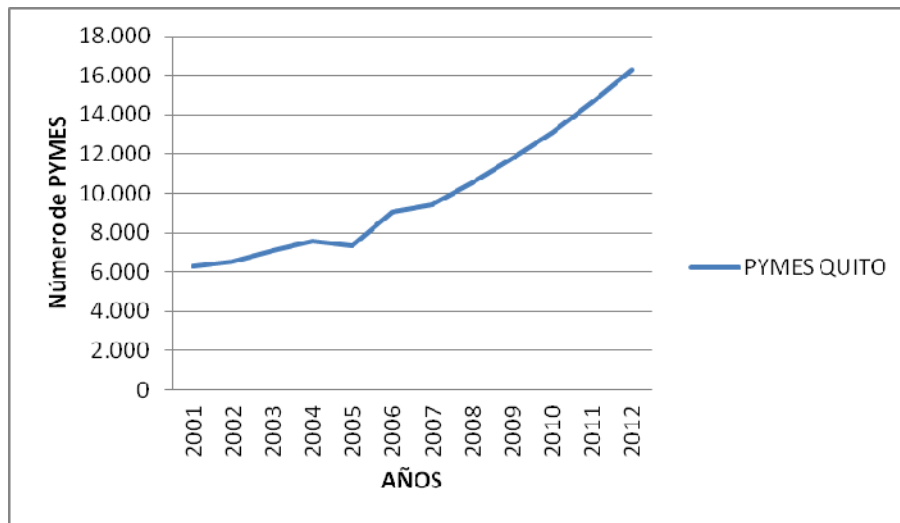
Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Elizabeth Segovia

*Dato proyectado

²⁰ Reglamento para la aplicación de Normas Internacionales Financieras (NIIF), en: <http://blog.smsecuador.ec/2011/11/superintendencia-de-companias-resolucion-sc-ici-cpaifrs-g-11-010/>

Gráfico 2: Crecimiento del número PYMES en la ciudad de Quito



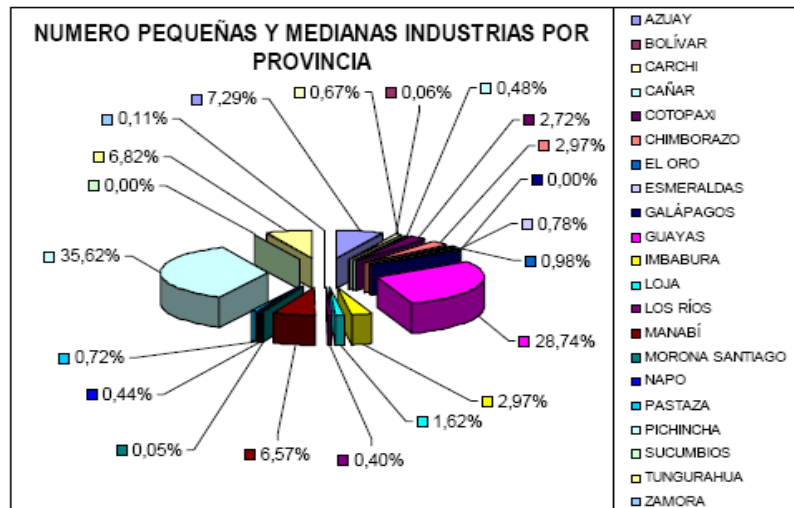
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Elizabeth Segovia

En el cuadro anterior se puede evidenciar el crecimiento del número de PYMES en la Ciudad de Quito desde el año 2001 hasta el año 2011, pasando de 6.286 a 14.608, lo que evidencia el crecimiento de este tipo de empresas principalmente por las condiciones socio-económicas que se presentan en el Distrito Metropolitano de Quito, que es una ciudad muy atractiva para el emprendimiento de nuevos negocios, debido al acceso a servicios básicos, transporte y tecnología entre otros, llegando para este último año (2012) a una cifra proyectada hasta el mes de abril de 16.297.

- **Ubicación**

El ámbito geográfico de las PYMES, se concentra en las provincias de mayor desarrollo, en Pichincha y Guayas el 64,4%, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 20% y el 15,6% en las 17 provincias restantes, tal como lo muestra el gráfico:

Gráfico 3: Número de PYMES por Provincia



Fuente: Las PYME y su situación actual. Observatorio de la PYME. Universidad Andina Simón Bolívar

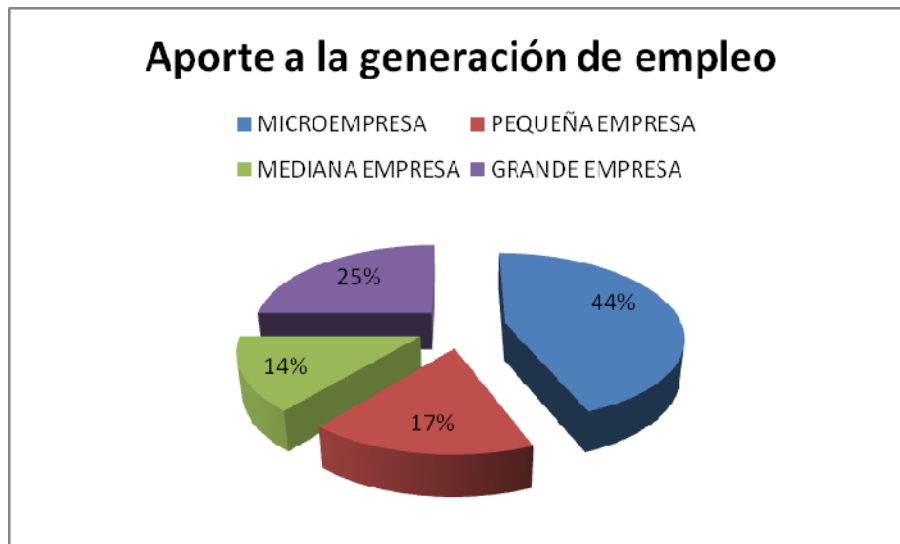
Elaborado por: Elizabeth Segovia

Las provincias grandes, ofrecen mayor acceso a los requerimientos propios de cualquier empresa, servicios básicos, acceso a tecnología y transporte; lo que permite un mejor desarrollo y crecimiento de la organización, cabe recalcar que los talleres artesanales, por ejemplo, mantienen sus actividades productivas en sus ciudades de origen, sobretodo en el caso de empresas familiares; es importante que los actores públicos y privados, diseñen proyectos que permitan agregar valor a los productos ofrecidos por las PYMES y así las mismas sean más competitivas.

- **Generación de empleo**

De acuerdo al documento “Las PYME y su situación actual” del Econ. Wilson Araque, tomado del Observatorio de la PYME; el aporte a la generación de empleo, está distribuido a nivel nacional de acuerdo al Censo Económico 2010, de la siguiente manera:

Gráfico 4: Aporte de la PYME a la generación de empleo



Fuente: Las PYME y su situación actual. Observatorio de la PYME. Universidad Andina Simón Bolívar.

Elaborado por: Elizabeth Segovia

Como se puede observar en el gráfico anterior, la microempresa cuenta con el porcentaje más alto en generación de empleo con el 44%, mientras la pequeña empresa genera el 17%, cabe recalcar la importancia de apoyar al desarrollo de este sector; en el caso de la empresa familiar, uno de sus principales objetivos es el trasladar su patrimonio a las siguientes generaciones, para lo cual es fundamental el desarrollar un sistema de formación y capacitación profesional que garantice el mejoramiento y perfeccionamiento en el manejo de la organización.

El aporte a la economía del país por parte de las PYMES es fundamental por las muchas ventajas que su creación y sostenimiento generan, como la generación de empleo, la mejora de la calidad de vida, la unión familiar, entre otros. Además de brindar oportunidades a la misma familia, el crecimiento de la organización, permite el desarrollo de personas externas a la misma, convirtiéndose en una oportunidad para la sociedad en general.

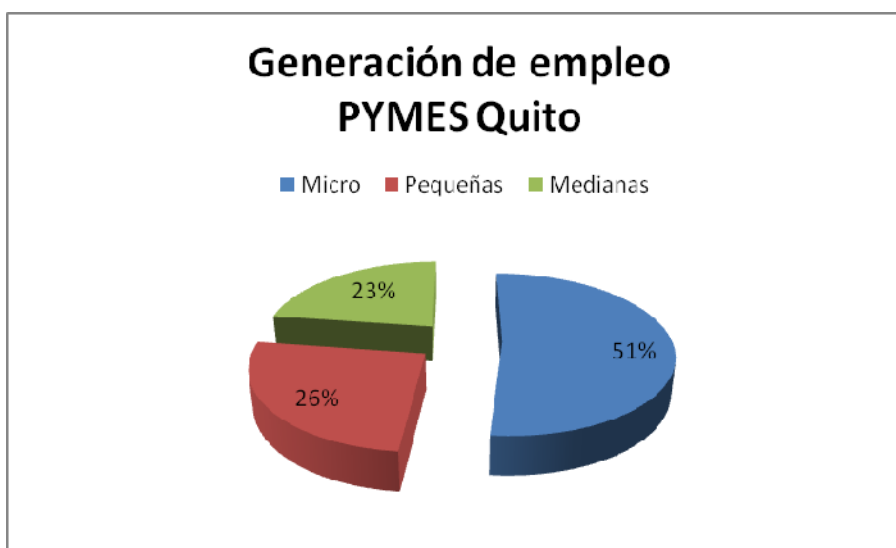
A partir del Censo Económico 2010, se pueden obtener otros datos de interés, como el aporte de las PYMES a la generación de empleo en la Provincia de Pichincha y en la Ciudad de Quito, tal como se muestra a continuación.

Tabla 6: Personal ocupado por tipo de empresa Ciudad: Quito

Tipo de empresa	Personal ocupado
Microempresa	182.950
Pequeña empresa	94.517
Mediana empresa	84.522
TOTAL	362.019

Fuente: Censo Económico 2010
Elaborado por: Elizabeth Segovia

Gráfico 5: Aporte de la PYME a la generación de empleo Quito



Fuente: Censo Económico 2010
Elaborado por: Elizabeth Segovia

Como se observa en el gráfico anterior, las microempresas aportan a la generación de empleo con un 51%, la pequeña empresa con un 26% y la mediana empresa con un 23%; al ser en la Provincia de Pichincha donde existe la

mayor concentración de PYMES, se recalca la importancia de fomentar las mejores condiciones por parte del gobierno y el sector privado en pro del crecimiento de este tipo de empresas que se constituyen como una fuente importante de generación de empleo.

- **Exportaciones**

El estudio realizado entre la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Universidad Andina Simón Bolívar “Caracterización y situación actual de PYMES exportadoras Ecuatorianas en los mercados de ALADI”, revela los siguientes datos:

Tabla 7: Porcentaje de participación de exportaciones por países Ecuador - ALADI

Comparativo 2007-2011 % de participación de exportaciones por países Ecuador-ALADI		
	2010	2011
Argentina	2%	1,6%
Bolivia	0%	0,4%
Brasil	1%	2%
Chile	18%	16%
Colombia	20%	19%
Cuba	0,3%	0%
México	2%	2%
Paraguay	-	0%
Perú	40%	31%
Uruguay	0,2%	1%
Venezuela	16%	27%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Estudio “Caracterización y situación actual de PYMES exportadoras Ecuatorianas en los mercados de ALADI”

Elaborado por: Elizabeth Segovia

En el gráfico se puede evidenciar que la capacidad de mantenerse en los mercados de ALADI (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) es muy débil, se debe tomar en cuenta estos datos con el fin de fomentar la integración entre países e implementar programas estratégicos que permitan fortalecer las exportaciones entre los mismos.

De acuerdo al mismo estudio, los diez principales productos de exportación hacia los países de ALADI son: harina de pescado, preparaciones y conserva de pescado, cacao en grano, café sin tostar, arroz, sacos de yute, mantas, cacao en polvo, papel para reciclar, caucho natural, minerales de cobre, colas y adhesivos, pinturas y barnices, oro, productos textiles, aceite de palma, banano, palmito, piñas y flores.

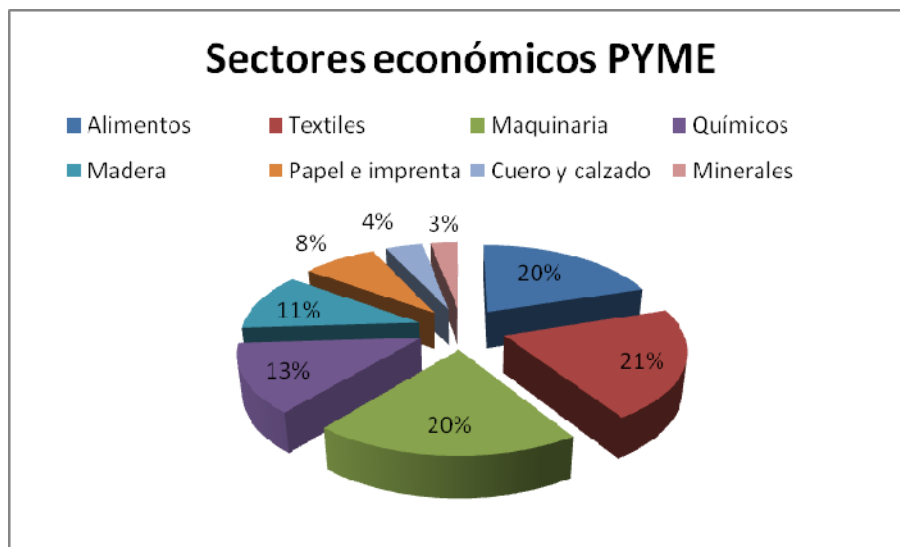
En la actualidad no es sencillo que una empresa que no cuenta con actividades a nivel internacional sobreviva ya que cada vez los mercados son más competitivos y exigentes. “Una empresa multinacional o transnacional, es aquella que se compromete a una inversión directa en el extranjero y que además, posee y controla las actividades que le dan valor agregado en más de un país” (J. Dunning, 1992: 26).

En el caso de la empresa familiar, la propia actitud conservadora, hace que el proceso de internalización sea lento y hacia mercados estratégicos menos rentables, es una decisión importante la que toma la empresa al pretender exportar sus productos y en este proceso se debe tomar en cuenta el riesgo, la falta de recursos económicos y el contar con personal capacitado para afrontar las responsabilidades de implementar una estrategia internacional.

- **Sectores económicos**

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 “Micro, pequeña y mediana empresa” desarrollado por Senplades, los sectores económicos de la PYME se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 6: Sectores económicos de concentración de las PYMES a nivel nacional



Fuente: La PYME y su situación actual. Observatorio de la PYME. Universidad Andina Simón Bolívar.

Elaborado por: Elizabeth Segovia

Como se puede evidenciar en el gráfico los sectores en los que más se concentran las PYMES ecuatorianas, son alimentos, textiles y maquinaria con el 20%, 21% y 20% respectivamente, seguido por químicos con el 13%, los demás sectores de manufactura papel e imprenta, cuero y calzado, minerales y madera, así como los relacionados a servicios, son una ventaja importante en la generación de nuevos negocios.

El Ministerio de Industrias y Productividad, a través de la Subsecretaría de MIPYMES y artesanías, fomenta el desarrollo de estas unidades productivas al reconocer su aporte a la economía y ámbito social del país, de acuerdo a la Agenda de Transformación Productiva, los sectores priorizados son: cuero y calzado, madera y muebles, software y servicios de tecnología, textil y confecciones, alimentos procesados, farmacéutico, metalmecánico, forestal, entre otros.

Entre los programas que emprende, el Producepyme, tiene como objetivo “incrementar la productividad y competitividad de las unidades productivas: empresariales, asociativas; y, artesanales promoviendo la sustitución inteligente de importaciones, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad; considerando los principios de responsabilidad social, de sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, así como, la descentralización, desconcentración y diversificación óptima de los sectores productivos, con la gestión participativa de los territorios”.²¹

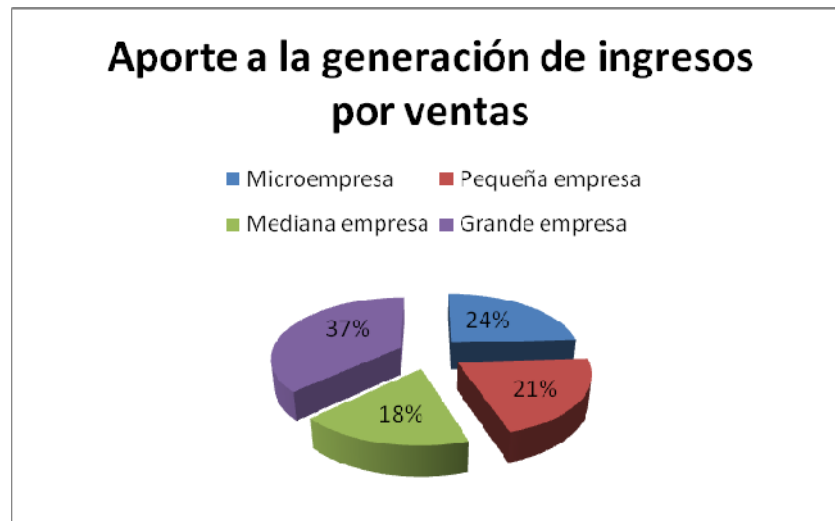
- **Ventas**

De acuerdo al Censo Económico 2010, tomado del documento “La PYME y su situación actual”,²² el aporte a la generación de ingresos por ventas, se distribuye de la siguiente manera:

²¹ Tomado de la página Web <http://www.producepyme.gob.ec/portal/index.php>

²² Araque, Wilson, *La PYME y su situación actual*, 2012, en <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381>

Gráfico 7. Aporte de la PYME a la generación de ingresos por ventas



Fuente: La PYME y su situación actual. Observatorio de la PYME. Universidad Andina Simón Bolívar

Elaborado por: Elizabeth Segovia

Como se puede observar en el gráfico la empresa grande es aquella que genera más ingresos por ventas, con un 37%, mientras la microempresa genera el 24%, con, la pequeña empresa el 21% y la mediana empresa el 18%; en este contexto, se evidencia que el ingreso está concentrado en las pequeñas y medianas empresas con un total del 63%, con lo que se puede afirmar la importancia de fomentar programas de apoyo a la PYME, que permitan hacer sus productos y servicios más competitivos incrementando sus ingresos por ventas.

Como resultados del análisis documental de la investigación se citarán los aspectos comunes encontrados en los documentos analizados.

3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.2.1 Resultados Análisis de Contenido

El levantamiento de información a través de las fichas de análisis, se pueden evidenciar en el Anexo 1.

La investigación hemerográfica, se realizó por medio análisis de artículos de la Revista Líderes, relacionado al emprendimiento y la empresa familiar, a partir de los datos obtenidos, se pueden determinar ciertas características de la PYME familiar ecuatoriana.

- **Potencialidad en la PYME familiar**

La mayoría de las empresas de las cuales se obtuvo información relevante, han iniciado sus actividades de manera artesanal, el esfuerzo conjunto de los miembros de la familia han logrado que el negocio crezca y sea sostenible en el tiempo, llegando en algunos casos a exportar sus productos y abrirse campo en mercados internacionales; para lo cual, es fundamental el compromiso, la vocación al servicio y la presencia de una segunda generación capacitada en la dirección de la empresa.

Los entrevistados concuerdan en que su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los suyos a través del éxito y crecimiento del negocio familiar, es importante recalcar que la cultura propia del país se inclina a la unión familiar, por lo cual la familia es la principal motivación para emprender en un negocio que perdure a lo largo del tiempo.

La pequeña y mediana empresa ecuatoriana, cuenta con muchas potencialidades que pueden ser aprovechadas para fomentar la vinculación de la familia a lo largo del tiempo, son un factor clave de generación de riqueza y empleo, al dinamizar la economía de la familia y el país disminuyen los problemas y tensiones sociales, en su mayoría utilizan insumos y materia prima nacional impulsando a otros sectores, tienen posibilidades de encontrar un nicho de exportación importante y es flexible al momento de asociarse y compartir su experiencia con potenciales empresarios.

- **Competitividad en la PYME familiar**

Una empresa que quiere ser competitiva, debe ofrecer un valor agregado y diferenciarse de la competencia utilizando estrategias para posicionar sus productos y/o servicios en la mente del consumidor. Según el autor Michael Porter, es importante identificar la forma de ser competitivos, es decir, todo se basa en los recursos que se posee, utilizarlos de manera eficiente y mejorarlos de acuerdo a los requerimientos del consumidor siempre que sea necesario.

No hay que dejar de lado el rol fundamental que pueden brindar los Gremios o Cámaras, puesto que las PYMES afiliadas a estos organismos pueden recibir asesoría para ser más competitivos. La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, por ejemplo, brinda servicios a sus afiliados, entre estos; capacitación, cursos, programas y seminarios especializados, acceso a créditos, asesoría jurídica, información especializada, ferias, ruedas de negocios y tramites de comercio exterior.

De acuerdo a la información que se obtuvo del análisis documental, existen iniciativas por parte del Gobierno para apoyar a la Pyme, fomentando la innovación, incentivando la incursión en mercados internacionales e implementando leyes que beneficien a los pequeños empresarios que dan impulso a la economía del país y generan fuentes de empleo. Por ejemplo los programas PRODUCEPYME y EXPORTAPYME, emprendidos por el Ministerio de Industrias y Productividad; mismos que tienen como objetivo de incrementar la productividad y competitividad de las unidades productivas: empresariales, asociativas; y, artesanales promoviendo la sustitución inteligente de importaciones, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad; considerando los principios de responsabilidad social, de sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, así como, la descentralización, desconcentración y diversificación óptima de los sectores productivos, con la gestión participativa de los territorios. Otro ejemplo es el

Por citar otro ejemplo importante, en Colombia, existe el Instituto de Empresas Familiares de Colombia (IEFAC), cuya misión y visión son las siguientes:

Misión: Generar y difundir los conocimientos relativos a las organizaciones familiares y apoyarlas en la consecución de sus objetivos y metas a través de la formación, la asesoría, la consultoría y la investigación, y así, permitir que los miembros de las empresas familiares encuentren respuesta a los problemas que tienen con relación a sus organizaciones.

Visión: En los próximos cinco años, el Instituto de la Empresa Familiar de Colombia deberá transmitir a la sociedad colombiana la importancia de las Empresas Familiares como fuente generadora de riqueza y empleo, y como una

muestra de compromiso con el desarrollo económico, social y medioambiental del país.

- **Innovación en la PYME familiar**

Uno de los factores importantes, mencionados por las personas entrevistadas, es la innovación, que constituye un pilar fundamental para conseguir un buen nivel de competitividad en cualquier empresa. Se puede innovar en cualquier aspecto o área de la misma, en la estructura, en tecnología para hacer que los procesos sean más eficientes, o se puede innovar en productos siempre y cuando estos sean aceptados por el mercado.

La innovación no precisa de cambios radicales, sino solamente el introducir novedades ser creativos y conocer el mercado cambiante, que puedan hacer que se obtenga competitividad para la empresa. Para que la innovación pueda ser un aspecto que la empresa pueda emplear, la misma debe ser flexible, con lo cual puede ajustarse a los cambios e innovar para no perder su posición en el mercado, conservando su ventaja competitiva.

Las ideas creativas, son importantes para el desarrollo de la organización, por tanto, la buena comunicación es fundamental dentro de la misma, ya que de allí pueden encontrarse nuevas ideas que fomenten a la competitividad. Por esto es importante motivar al personal a través de incentivos económicos y emocionales, generando un buen clima laboral y sentido de pertenencia.

Las fusiones y alianzas empresariales son una excelente opción para un crecimiento rápido y estable; siempre y cuando se analicen todos los beneficios y desventajas que la misma puede conllevar. Como criterio general, si la empresa

busca crecer por su cuenta, debe agotar todas las posibilidades de expansión, desarrollando sus propios productos y penetrando a nuevos mercados antes de abordar una expansión rápida con productos que no conoce a profundidad.

La nueva tecnología, ha provocado cambios drásticos y favorables especialmente para las empresas, una de estas tecnologías es el Internet que en los últimos años se utilizado con mayor frecuencia hasta el punto de llegar a ser imprescindible para el buen funcionamiento de las mismas. El Internet es un medio de comunicación rápido y al fácil de acceder por medio del cual, la empresa puede encontrar información de toda índole, permite una comunicación rápida y efectiva además de llegar a mucha gente como proveedores y clientes de forma eficiente, disminuyendo tiempo y costos.

- **Crecimiento de la PYME familiar**

De los datos analizados, las organizaciones que iniciaron como una pequeña empresa familiar actualmente están en etapa de crecimiento, se puede resumir esta expansión exitosa en los siguientes pasos: analizar las vías posibles de crecimiento e implementar la que resulte más adecuada, dotar a la empresa de una estructura organizativa coherente con las actividades o negocios en que participa, crear un equipo directivo calificado, motivado y que sea capaz de tomar retos y asumir responsabilidades, planificar y establecer objetivos claros.

Para mantener el control de la organización, es importante implementar un estilo de dirección basado en la planificación estratégica, cumplimiento de metas y objetivos, comités de dirección y comunicación constante; cuando una empresa familiar, se plantea incursionar en nuevos negocios, es conveniente que adapte

toda su estructura organizativa y cree diferentes unidades de negocio con un responsable, esto permitirá que se adapte con agilidad y flexibilidad a los cambios del mercado.

3.2.2 Resultados Mesa de Análisis

Las personas invitadas a la mesa de análisis fueron expertos en el tema de empresas familiares, quienes cuentan con amplia experiencia desde la docencia, consultoría y asesoría, cuyo perfil se resume en el Anexo 2.

La Mesa de Análisis “Perfil de la empresa familiar ecuatoriana”, se realizó el 13 de junio del presente, de 18h00 a 20h30, el contenido de las presentaciones de los ponentes cautivó la atención de todo el público asistente en vista de que se trataron temas actuales relacionados a la PYME familiar en el país así como las características de las diferentes etapas por las que atraviesan este tipo de organizaciones; finalmente se escuchó el caso real de una empresa familiar; posterior al desarrollo de la Mesa de Análisis, se elaboró el siguiente documento, mismo que servirá como insumo de la presente investigación y del Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar. En el Anexo 3 se puede observar el resumen de los resultados obtenidos de la investigación.

- **Situación actual del la PYME familiar**

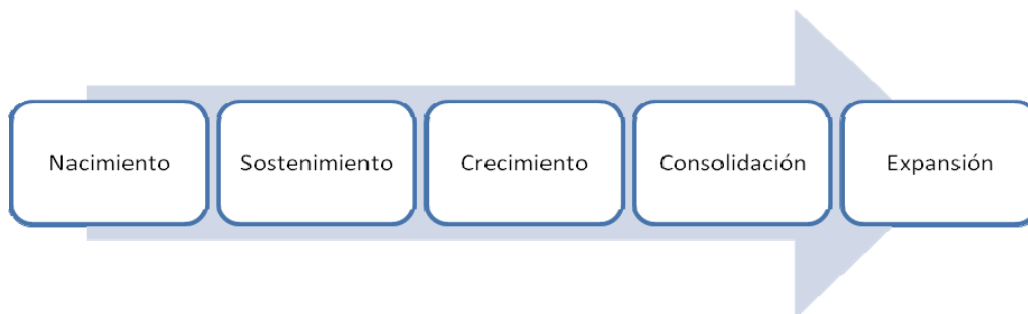
En el Ecuador, la mayoría de empresas son de carácter familiar; como lo indica el estudio realizado por el IDE Bussiness School que se analizará en el

capítulo 4, el 90% de las empresas ecuatorianas son familiares; de allí la importancia de este tipo de organización que aportan al crecimiento económico del país, así como a la mejor calidad de vida de los ecuatorianos. La mayoría de las PYMES se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron, es decir, se observa una tendencia a no cambiar su lugar de operaciones; por costos y porque tratan de conservar su mercado, deseando tener una relación estrecha con su clientela, ya que se estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.

- **Ciclo de vida**

Un aspecto importante, señalado por el Econ. Wilson Mariño, es el hecho de que toda empresa familiar atraviesa una serie de etapas, como se muestra en el gráfico, en cada una de las cuales es importante tomar en cuenta ciertos aspectos que lograrán mantener la estabilidad de la empresa familiar, entre los más importantes: un adecuado manejo financiero, preparar la sucesión familiar, formalizar los lineamientos bajo los cuales se manejará la empresa, fomentar la capacitación del personal (familiar y no familiar) y separar el aspecto familiar del aspecto empresarial.

Gráfico 8: Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: Mesa de Análisis “Perfil de la empresa familiar ecuatoriana”
Elaborado por: Elizabeth Segovia

En la etapa de nacimiento, se aprovecha una oportunidad de mercado, aunque el financiamiento es bajo, la motivación es alta, muchas veces se inicia de una forma artesanal y únicamente forman parte de la empresa los familiares más allegados al fundador, como su esposa (o) o hermanos; aunque no cuenten con toda la experiencia necesaria, buscan que ese pequeño negocio crezca. El principal problema en esta etapa es la liquidez.

En la etapa de sostenimiento se toma la decisión de crecer o continuar funcionando como una pequeña empresa, el nivel educativo y capacitación del fundador y la familia así como la capacidad de aprender, influyen en el crecimiento del negocio, otro aspecto importante es la inclusión de la segunda generación en la organización, ya que la mayoría de veces el padre fundador pone resistencia a crecer, mientras que sus hijos buscan nuevas oportunidades de negocio y se arriesgan a sacarlas provecho.

En la etapa de crecimiento inicia la contratación de personal, constituido por familiares principalmente, quienes no siempre cuentan con la experiencia requerida para puestos directivos; garantizar la continuidad de la empresa familiar significa ser capaces de superar los complejos momentos de transiciones generacionales, manteniendo la armonía familiar y la responsabilidad profesional, en esta etapa es necesario establecer protocolos de sucesión. Otro inconveniente en esta etapa son los problemas de caja, a pesar de que las ventas aumentan, se cuenta con menos utilidad debido al incremento de gastos.

La principal característica de la etapa de consolidación es la organización administrativa, la planificación, la fijación de objetivos estratégicos, la busca de asesoría. Se puede notar claramente la necesidad de formalizar procesos

organizacionales; se busca la profesionalización de la familia, el fundador piensa en salir de la empresa una vez que sus hijos tomen la posta de la misma.

Finalmente en la etapa de expansión se solucionan los problemas de caja, la gerencia general es controlada por un hijo o una persona externa, se cuenta con un mercado amplio y seguro, en esta etapa las empresas cuentan con protocolos y gobiernos corporativos, como conclusión, la empresa familiar debe enfocarse en dos objetivos: como empresa, su finalidad debe ser el desarrollo y la calidad en su gestión, y; desde el punto de vista familiar la tradición, el respeto y la armonía deben ser un aspecto fundamental en su actuar, así lograrán la continuidad.

- **Debilidades en la sucesión**

Entre las principales debilidades de la empresa familiar en el Ecuador, se pueden citar: el deficiente manejo de recursos económicos, baja innovación sobretodo mientras la empresa es manejada por la primera generación, no realizar un análisis detenido del perfil de los familiares que prestan sus servicios a la empresa, poca capacitación en temas de importancia para la organización, informalidad en aspectos financieros y administrativos, entre otras. El proceso de sucesión es una debilidad bastante marcada, esta inicia cuando la primera generación empieza a concentrarse en el traspaso de liderazgo, se pueden mencionar tres riesgos principales; la falta de planificación anticipada, el elevado control y poder del fundador y la dependencia psicológica del fundador hacia el negocio.

- **Informalidad**

“Está demostrado que las empresas familiares que no superan la 2da. generación suele ser más por problemas familiares, que por problemas empresariales” (Torres, 2006: 95). Enrique Cortés, empresario familiar, compartió su experiencia personal sobre los retos de mantener una empresa familiar y manifestó que el principal problema está relacionado a la sucesión, ya que la jerarquía de obediencia familiar no es la misma jerarquía de obediencia empresarial.

Natalia Torres en su artículo “Conflictos en la empresa familiar en España” indica que estudios recientes demuestran que el 85% de las empresas familiares no disponen de órganos de debate, de resolución de conflictos y de decisión sobre los intereses vitales para la empresa familiar y para la familia empresa; una realidad que se puede evidenciar también en las empresas ecuatorianas.

Existen ciertas alternativas para evitar que la informalidad afecte al desempeño de la empresa familiar, por ejemplo el establecer una visión compartida, logrando que los familiares se pongan de acuerdo en los objetivos del negocio; definir estructuras de gobierno que permitan manejar por separado las cuestiones de empresa y familia; establecer un órgano de gobierno que cuente con las competencias para dirigir la empresa y tomar decisiones importantes, finalmente, llegar a acuerdo sobre aspectos familia – empresa es fundamental a fin de que exista una comunicación adecuada entre los integrantes y se eviten malos entendidos.

3.2.3 Resultados Entrevista Semi estructurada

El formato con que se levanto la información a través de la entrevista semiestructurada se puede observar en el Anexo 4.

Las personas entrevistadas cumplen con el siguiente perfil:

Profesionales de la Ciudad de Quito con amplio conocimiento, investigación y experiencia en la empresa familiar, desde varios puntos de vista, entre estos: sector privado, sector público, docentes e investigadores, emprendedores, empresarios familiares, entre otros.

En el Anexo 5 se presenta el listado de los entrevistados, con sus cargos, empresas y el perfil profesional correspondiente.

El cuadro que consolida la información obtenida por parte de las personas entrevistadas se puede observar en el Anexo 6. A continuación el análisis de la información obtenida a partir de la investigación.

- **Evolución del crecimiento de la PYME en la ciudad de Quito**

Las respuestas concuerdan en el notable aumento de PYMES familiares en la ciudad de Quito, sin embargo, se recalca la poca perdurabilidad en el tiempo de este tipo de empresas debido a la informalidad con la que se manejan. A continuación se analizan las principales diferencias entre la empresa familiar y no familiar:

En las empresas no familiares las relaciones entre personas que trabajan en la misma y los propietarios son únicamente laborales, no influyen aspectos como la cultura y los valores característicos de la familia; temas como la toma de

decisiones, financiamiento y apertura a nuevos mercados se manejan de una manera más formal y efectiva al contar con procesos y responsabilidades claros.

En la empresa familiar, una característica muy marcada está en la forma de tomar el poder por parte del fundador, sobretodo en la transición a la primera y segunda generación; es un proceso intenso y duradero en medida de que el fundador ostenta el poder de su empresa desde su inicio hasta una edad muy avanzada, en este proceso influye de manera directa la cultura y los valores de la empresa.

Otro aspecto característico de la empresa familiar es que los accionistas o sucesores que heredan la empresa, además de recibir la propiedad del negocio como tal, heredan tradiciones y compromisos morales y legales que fueron implementados por el fundador y se vuelven parte de la cultura organizacional.

- **Principales obstáculos a los que se enfrenta la empresa familiar**

La dificultad de garantizar su continuidad a largo plazo, debido a varios factores es uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta la empresa familiar, lo que más preocupa al empresario familiar es la capacidad de realizar una correcta sucesión, factor que se analizará más adelante. El paternalismo es un fenómeno que se origina por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, ejerciendo un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas rara vez logran la profesionalización.

La resistencia al cambio, por la costumbre de la familia – empresa en manejar de cierta manera la organización, generalmente los cargos duran mucho más tiempo del debido, lo que por un lado puede provocar estabilidad, pero por

otro puede generar desgaste del profesional y las pocas oportunidades de los sucesores.

La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones que pueden afectar el desempeño de la organización. Un ejemplo claro es que el fundador quiera que todos sus hijos trabajen dentro de la organización, percibiendo altos salarios independientemente de su experiencia, conocimiento y actitudes.

Muchas empresas no cuentan con los recursos necesarios para contratar personal con experiencia, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad del fundador en involucrar personal externo a la familia. Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces. Por lo que es importante definir perfiles profesionales, años de experiencia y habilidades para cada puesto dentro de la empresa y a su vez fomentar la profesionalización, experiencia y capacitación de la familia que estará a cargo de puestos estratégicos.

- **Ventajas de formar una empresa familiar**

En primer lugar, la confianza que existe entre los actores, al ser la empresa conformada entre personas del mismo entorno familiar, genera un ambiente agradable de complicidad, siempre y cuando se manejen correctamente las relaciones profesionales y personales; el hecho de que la concentración de la propiedad está en pocas manos, permite la adopción rápida de decisiones evitando los procesos formales de las grandes corporaciones que conllevan

costos innecesarios; las estructuras internas de la empresa familiar, suelen ser más flexibles y se evita la burocracia de otras empresas.

Se evita la incertidumbre del despido, cuando la empresa llega al crecimiento sostenido, quienes forman parte de ella, cuentan con un trabajo estable y seguro, el generar ganancias y contar con un patrimonio propio permiten la unión familiar y la consolidación empresarial. Cuando se es miembro de la familia, hay un conocimiento profundo y natural que se forma a lo largo del tiempo; la unión, espontaneidad y complicidad hacen que se identifique la confianza mutua entre los miembros de la familia, generando una sinergia positiva dentro de la organización.

- **Forma de manejar la sucesión en la empresa familiar**

La sucesión es un tema fundamental que pocas veces es planificado por el fundador, es un proceso inevitable por el propio paso del tiempo, en el cual surge resistencia al momento de afrontarlo, para lo cual es importante planificarlo y así garantizar la continuidad de la empresa; el proceso de sucesión se ve marcado por la cultura de la familia. Aunque no se puede programar una fecha exacta para la sucesión, se debe tener conciencia de que va a darse y trabajarla progresivamente, mientras la planificación se realice lo más pronto, más se asegura su éxito.

Los entrevistados coincidieron en que la sucesión debe manejarse formalmente, debe ser planificada y se deben establecer perfiles de selección en base a las necesidades de la empresa fomentando la profesionalización y

capacitación. Más adelante se analizarán las etapas de la sucesión en la empresa familiar.

- **Áreas en que se debe fomentar la capacitación para los miembros de la empresa familiar**

Las áreas de importancia en las cuales se deben fomentar la capacitación, de acuerdo a la investigación, son las siguientes:

Finanzas, uno de los principales problemas de la empresa familiar, es el mal manejo de la liquidez, por lo cual los sucesores deben capacitarse en temas relacionados a finanzas, manejo tributario, costos, etc., que garanticen la toma de decisiones y el crecimiento de la organización.

Habilidades directivas, no todas las personas cuentan con habilidades de liderazgo y manejo de equipos, generalmente se piensa en la propia familia como los futuros directivos de la organización; la adquisición de determinados valores y habilidades de liderazgo, deben complementarse con un nivel de formación en áreas administrativas o técnicas para que el sucesor cuente con más capacidad de realizar su trabajo de manera óptima.

El **marketing** es otra área en la cual se debe fomentar la capacitación, ya que el conocimiento del cliente y la investigación de mercado son los pilares fundamentales para mantenerse en el tiempo y ser competitivos. La educación y capacitación de los potenciales sucesores, generarán más posibilidades de que la empresa familiar sea exitosa; la transferencia de conocimiento tácito es un aspecto importante, es decir el conocimiento que transmite de manera natural el fundador al sucesor, la buena relación entre ellos, favorece la relación laboral.

- **Apoyo por parte del Gobierno a la PYME familiar**

Con respecto a esta pregunta, se puede evidenciar el apoyo del Gobierno hacia la PYME en general, como por ejemplo los programas PRODUCEPYME y EXPORTAPYME creados por el Ministerio de Industrias y Productividad; sin embargo, no existe un apoyo concreto a la PYME familiar, que sin duda cuenta con características propias y diferentes al común de las empresas; son importantes las acciones que tome el Sector Público y Privado, en pro de la mejora de las competencias de este tipo de organizaciones. Contribuir a la superación de estas empresas y apoyar a la continuidad y consolidación de las mismas, debe ser una de las líneas prioritarias en las políticas y programas de Gobierno en cualquier país.

- **Aspectos que aportan al crecimiento de la empresa familiar**

Recursos financieros

El bajo financiamiento y poco conocimiento en administración es una de las principales debilidades a las que se enfrenta la empresa familiar, así como la informalidad desde etapas iniciales, los emprendedores crean nuevas oportunidades de empleo e ingreso, no solo para sí mismos sino, para quienes encuentran trabajo en sus empresas; los emprendedores exitosos, logran que sus PYMES, sean las grandes empresas del mañana, los emprendimientos basados en la innovación, tecnología y generación del conocimiento, logran mantenerse en el tiempo.

A pesar de que existen diferentes formas en las que los empresarios pueden financiar el crecimiento y desarrollo de sus empresas, la obtención adecuada de recursos económicos es un tema que impacta directamente en el desempeño de sus negocios, por lo que es imprescindible que toda empresa estructure su crecimiento alineando su estrategia financiera con la madurez de su negocio. Esto, con el objetivo de no incurrir en riesgos financieros innecesarios que comprometan su futuro y el de sus familias.

Aunque el incorporar un modelo de gobierno corporativo no es una obligación por ley para todas las empresas, hoy en día las organizaciones deben incorporar en su planeación a corto, mediano y largo plazo, un modelo de gestión y toma de decisiones estratégicas que le permita acceder de mejor manera, a fuentes de financiamiento adecuadas que impulsen su crecimiento. Cuando la empresa inicia sus operaciones, la obtención de financiamiento para llevar a cabo su actividad productiva viene de diversas fuentes, para las cuales en muchos casos, se solicita el cumplimiento de requisitos específicos de acuerdo a su grado de riesgo, lo que implica un costo para la empresa, por lo cual es importante planificar la utilización eficiente de los recursos.

Recursos tecnológicos

Otro aspecto que frena el crecimiento de la empresa familiar, es la falta de inversión en investigación y desarrollo, generalmente el fundador prefiere mantener su trabajo de manera artesanal sin tomar en cuenta los avances tecnológicos que optimizan procesos y costos; cuando ingresa la primera generación, busca cambiar estos patrones implementados por el fundador y

presta más atención a los aspectos relacionados al desarrollo. La generación del conocimiento, la innovación y la creación de nuevos negocios se han convertido en uno de los principales objetivos de todos los países; siendo que las pequeñas y medianas empresas son un importante aporte a la economía de cualquier nación.

Las empresas familiares disponen de opciones interesantes para su futuro a la medida en que ofrezcan productos que se distingan por su diferenciación o su calidad dentro del mercado, para conseguirlo, resulta fundamental el realizar inversión en investigación y desarrollo y en nuevas tecnologías, incluso si uno de los objetivos es la internacionalización, es importante mejorar la capacidad tecnológica, financiera y comercial que permitan competir con mercados internacionales.

Recursos humanos

La capacitación y profesionalización del personal es un aspecto que muchas veces puede afectar a la empresa y su desarrollo; es necesario tener claro los criterios profesionales para la selección de personal, incluyendo a los miembros de la familia, así como establecer planes de formación y desarrollo de las personas que ya son parte del negocio. La empresa debe reflexionar sobre los criterios y procesos de selección de personal, tanto para miembros de la familia como para trabajadores en general. Muchas veces es mejor contar con asesoría externa para establecer estos criterios y manejar la selección de manera objetiva.

La utilización de prácticas profesionales permite el mejor aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores y logra que sea más sencilla la

incorporación de profesionales externos al entorno familiar. El mundo contemporáneo de hoy, presiona a que los sucesores tengan una cultura muy amplia, la carrera profesional, los posgrados en el exterior, el aprendizaje de idiomas, la experiencia en otras empresas; son algunos de los esfuerzos que el padre fundador debe realizar para asegurar el sostenimiento de su negocio.

Producción y logística

“Son innumerables los ejemplos de PYMES familiares que a pesar de contar con prestigio en el mercado, un buen producto y apropiadas condiciones tecnológicas son improductivas, presentan resultados mediocres y pierden competitividad en razón a que la familia propietaria tiene unas relaciones caracterizadas por el conflicto, la falta de unidad de acción y la desunión”.²³

En todas las características de la empresa familiar se recalca la importancia de contar con relaciones familia – empresa adecuadas, generar un buen clima laboral y enfocarse en una planificación estratégica conjunta.

Muchas empresas confunden el aumentar la productividad con “producir más a menor costo”, así concentran sus esfuerzos en reducir gastos y medir sus resultados en base a la cantidad producida. El mundo globalizado de hoy, exige productos más diferenciados y de mayor calidad, en el caso de la empresa familiar es importante el abrir los horizontes propios de la cultura, investigar el mercado e invertir en la mejora en la producción de bienes y servicios acorde a las necesidades del cliente. No se debe descuidar el servicio posventa, la entrega a tiempo y la buena relación con el consumidor, esto genera ventajas a largo

²³ Romero, Luis, *Competitividad y productividad en las empresas familiares*, 2006, p 137, en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/74/71>

plazo, como la fidelización, la recomendación a otras personas lo que lleva a mayores ventas, ingresos y crecimiento del negocio.

Recursos comerciales

El tema comercial, generalmente inicia de una manera informal en la empresa familiar, las ventas son en muchas ocasiones un campo al que se le resta importancia a pesar de ser uno de los principales insumos para la generación de ventas, de los datos obtenidos por medio de la entrevista, se puede recalcar la necesidad del cambio de mentalidad en el empresario familiar, al existir mayor competencia en el mercado, la innovación y la aplicación de estrategias creativas de marketing, son aspectos fundamentales para asegurar el crecimiento de la empresa; lo que va atado a la capacitación del personal de la organización.

La venta personalizada es una característica favorable; existen debilidades en la venta masiva de productos, por lo cual es necesario dar relevancia a los mecanismos que permitan mejorar las técnicas de venta, atención al cliente y servicio postventa.

Recomendaciones a emprendedores que buscan formar una empresa familiar

La perseverancia es fundamental para alcanzar el objetivo de formar una empresa exitosa, es importante buscar oportunidades de negocio, realizar estudios de mercado previos a invertir y sobretodo realizar con pasión y entusiasmo el trabajo relacionado con el negocio, los emprendedores contribuyen

a la generación de puestos de trabajo, la innovación, la diversificación y el fortalecimiento del espacio de la pequeña y mediana empresa.

El proceso emprendedor es largo, se requiere que las personas que se involucren tengan motivaciones claras para emprender el proyectos que tengan potencial de crecimiento; la cultura y educación juegan un papel importante al momento de emprender un negocio, ya que influyen en la conducta emprendedora; el contexto de las oportunidades de negocio se basan en factores socio-económicos como el perfil, dinamismo del emprendedor y el apoyo del Gobierno.

Es importante manejar de una manera adecuada la relación familia-empresa, la interacción de la familia, la propiedad y los roles de la administración pueden crear situaciones difíciles que disminuyan el nivel de éxito de una empresa, además de crear discordias en el seno familiar. Los lineamientos formales para tomar decisiones y monitorear resultados juegan un papel importante, una empresa bien gobernada tendrá una mejor capacidad para enfocar sus esfuerzos en áreas comerciales y de ventas, mejorar sus productos y servicios, etc.

Esto también contribuirá al propio entorno familiar, la organización correcta, permitirá generar una relación armoniosa y disfrutar los éxitos de cada miembro de la familia y por ende de la empresa. Las reuniones familiares para tratar temas del negocio, debe iniciar cuando los sucesores son jóvenes, así forman un lazo estrecho con los temas relacionados a la organización, desde temprana edad; si se cuenta con claridad en los roles, responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones, habrá una mayor probabilidad de éxito para la empresa familiar y sus miembros.

CAPÍTULO IV

4 CARACTERÍSTICAS DE LA PYME FAMILIAR ECUATORIANA

El 77 por ciento de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 90 por ciento. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Estos cálculos efectuados por el catedrático del IDE Business School, Josemaría Vásquez en base a información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, dan cuenta de lo crucial que es analizar cómo se maneja este tipo de empresas.²⁴ El cuadro que indica los resultados del presente estudio se pueden observar en el Anexo 7.

Toda empresa desempeña muchas funciones en la sociedad como por ejemplo responder a la demanda concreta de los consumidores; crear nuevos productos o servicios; mantener o disminuir mediante la competencia, los costos y precios a sus niveles más bajos; generar empleos y contribuir al crecimiento económico del país.

4.1 ASPECTOS DE ANÁLISIS

Sin duda, la empresa es aquella cédula que da comienzo a una vida llena de prosperidad y económica, se puede recalcar que existe una gran importancia dentro de los campos social, jurídico y político; es por esta razón que esta

²⁴ Tomado del editorial de la Revista Vistazo <http://www.vistazo.com/ea/500empresas/>

investigación a través del análisis documental, entrevistas y el desarrollo de una mesa de análisis, busca comprender de una mejor manera el funcionamiento general de las Pymes familiares en el Ecuador.

A continuación se analizarán las principales características de la Pyme familiar ecuatoriana de acuerdo a varios aspectos que permitirán establecer una propuesta de modelo de este tipo de empresas en el país.

4.1.1 Cultura

Cada empresa tiene su propia cultura, es decir, un conjunto de creencias y valores compartidos que guían el comportamiento del personal que compone la organización. Las empresas familiares son formaciones generalmente resistentes al cambio, puesto que tienen un sistema de creencias y valores fuertemente asentados, donde cobra especial relevancia el comportamiento de los miembros de la organización en dedicar lo mejor de sus capacidades a mantener y hacer crecer la empresa, y la unidad existente entre ellos, que les otorga una extraordinaria fortaleza para afrontar la toma de decisiones.

En el Ecuador, el tema cultural toma gran fuerza, ya que las relaciones familiares son estrechas e importantes, aún cuando la relación personal se convierte en una relación laboral y el padre se convierte en un líder, mentor y jefe dentro de la organización. El sistema cultural en numerosas ocasiones se constituye en la base sobre la que se asienta la ventaja competitiva de la empresa familiar, que le permite apropiarse de una mejor situación competitiva en el mercado.

Las empresas familiares están conformadas por tres sistemas, de acuerdo al modelo más popular de la empresa familiar: la empresa, los propietarios y la familia, las empresas no familiares están compuestas por los dos primeros sistemas; este tercer componente, hace que cada empresa familiar se convierta en un sistema organizacional único y que la cultura y calores de la familia, influyan directamente en el crecimiento y desarrollo de la organización.

Una vez que la segunda o tercera generación hereda la propiedad familiar, no reciben únicamente su participación económica sino, tradiciones, costumbre y compromisos laborales que definirán el ciclo de vida de la organización.

Desde un punto de vista sociológico, las empresas familiares -así como las familias ecuatorianas- aparecen caracterizadas por fuertes lazos sentimentales y de respeto entre sus miembros que, sin embargo, no van en contra de la necesidad explícita de profesionalizarlos y de no regalarles puestos en la empresa sin que esto sea soportado tanto por una formación académica, como experiencia práctica.²⁵

De acuerdo a la investigación cualitativa realizada, parte de este documento, se puede evidenciar la principal motivación de formar una empresa familiar, misma que se desarrolla no únicamente por un interés económico, sino por la importancia de los padres, en dejar un patrimonio, estabilidad y mejorar la calidad de vida de los suyos.

Los ecuatorianos se caracterizan por efectuar su trabajo con pasión y entrega, aún más cuando el negocio para el que trabajan es de su propiedad y genera ingresos propios y para sus hijos o nietos en un futuro. En algunos casos la empresa une a la familia pero en otros, se confunden los roles entre ser papá y

²⁵ Tomado de América Economía, 2010, en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas>

ser jefe por ejemplo, de ahí la importancia de manejar con cautela y de una forma clara y formal como la cultura y los valores de la familia, van a influir en la empresa.

4.1.2 Sucesión

La sucesión es la prueba máxima para las empresas familiares. Una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual en una empresa familiar, su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. El pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para este tipo de compañías (Gersik, 1997. p. 193).

Debido a los aspectos propios de la empresa familiar ecuatoriana, la sucesión es una característica que no se considera de importancia, siendo quizá una de las principales causas de mortalidad de este tipo de empresas; el Eco. Wilson Araque, Director del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, mencionó en la Mesa de Análisis el Perfil de la Empresa Familiar Ecuatoriana “toda empresa familiar enfrenta tres trampas. La primera es no separar los ingresos familiares de los ingresos que genera el negocio. La segunda es no separar los lazos afectivos; y la última es no preparar la sucesión”.

La sucesión engloba todos aquellos procesos necesarios para distribuir la propiedad de la empresa a las generaciones siguientes; cada miembro de la familia juega un papel importante en el proceso de sucesión, puesto que en muchos casos es la trascendencia de padre a hijo lo que marca la estrategia para seguir en el mercado. De ahí la importancia de preparar el proceso de sucesión y

lograr que esta transferencia en los mandos permita el crecimiento de la organización.

Los actores de una empresa familiar se extienden no sólo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación, el padre, quien funda la empresa, es la cabeza de la estructura familiar y empresarial, ya que se considera el centro de autoridad en ambas. Posteriormente, conforme el crecimiento de la empresa, los hijos empiezan a participar en ella y en algunos casos, llega a extenderse a familiares lejanos de acuerdo a la confianza que existe en el núcleo familiar. Llega a ampliarse a una tercera generación, cuando los nietos del padre fundador se incluyen en la estructura empresarial.

- **Incorporación de miembros de la familia a la empresa**

La principal característica de una empresa familiar es la incorporación de la mayoría de familiares en el negocio y la mayoría de veces el trabajo en la empresa se extiende a parientes lejanos, conocidos y amigos; es una ventaja por la confianza que existe, sin embargo, aún así es necesario analizar el perfil de quienes manejarán la empresa, considerar como aspecto principal la formación y la capacitación constante, garantizando así el trabajo ético y profesional de los actores.

- **Niveles de competencia entre los miembros de la empresa**

Es importante tomar en cuenta la posibilidad de que surjan disputas por el poder entre la persona que ostenta cierto cargo directivo y otros miembros de la familia. En el documento publicado en el mes de septiembre de 2011 por la ESPOL, “Empresas familiares en Ecuador: Caso Grupo Godoy”, se afirma: “Con los miembros fundadores y generación siguiente se debe planificar el aseguramiento del paquete accionario para evitar la fragmentación, implementando un protocolo familiar que regule internamente los problemas en la relación empresa-familia. Una junta directiva permite definir de manera clara los protocolos de la familia y así mismo, planificar la sucesión, es necesario profesionalizar a la siguiente generación en los ámbitos necesarios, esto permite que estos individuos vayan insertándose en los diferentes cargos con capacidad para toma de decisiones, lo que funciona como escuela para llegar a puestos superiores.”

Por otra parte, la sucesión está estrechamente ligada al nivel de estudio, experiencia y capacitación que tengan los miembros de la familia que ocupan puestos importantes, principalmente si estos tienen la posibilidad de ser superados por alguien externo a la familia. Muchas veces el hecho de pertenecer a la familia se confunde con el derecho y conocimiento para dirigir la empresa.

- **Proceso de Sucesión**

La sucesión es un proceso complejo que involucra al negocio y a la mayoría de sus relacionados (familiares, accionistas, directores y gerentes, empleados,

proveedores y hasta la comunidad aledaña a la empresa, entre otros), que puede tomar años y requiere orientación de expertos, preparación, madurez, dedicación, planificación y trabajo y más trabajo de parte del líder de la empresa. No es un proceso sencillo ni se realiza en dos días. Es una gran responsabilidad que debe asumir el empresario, y en ocasiones en compañía y acuerdo de su cónyuge e hijos, ya que del resultado obtenido dependerá la continuidad exitosa de la empresa y la futura armonía de la familia.²⁶

El proceso de sucesión es una de las etapas más críticas por las que atraviesa una empresa familiar, ya que muchas veces el fundador no se siente preparado para dejar su empresa, retrasando así la sucesión, en el caso específico del país, el padre fundador del negocio, considera que es quién cuenta con más experiencia para manejar el negocio, cerrando así las posibilidades de que la segunda o tercera generación, innoven los procesos y manejo de la organización en cuanto a recursos tecnológicos, humanos, financieros, logísticos y comerciales.

Es muy común que el fundador de la empresa familiar, se deje llevar por los sentimientos al momento de efectuar la sucesión; mientras que la planificación de la sucesión, debería ser realista y objetiva, basarse en pasos concretos que se cumplan a cabalidad antes de que la primera generación tome los distintos cargos, es importante, por ejemplo que los hijos inicien su experiencia en cargos técnicos de la empresa, que roten por las distintas áreas y se alineen con la planificación estratégica de la organización.

²⁶ Eslava, Miguel, *Hablemos de la sucesión de las empresas familiares*, 2007, p. 2

- **Capacitación a los potenciales sucesores**

“Las empresas familiares, en especial las de carácter PYME, tienen graves dificultades para hacer frente a la necesaria y permanente renovación de su personal, de su cultura organizativa y de sus sistemas de dirección. En especial, aún dominan las organizaciones excesivamente personalistas, con una moderada profesionalización del personal.”²⁷

La educación formal y capacitación continua son aspectos fundamentales en la sucesión y de cierta forma garantizan el cumplimiento de las obligaciones que se designen a las diferentes generaciones; es fundamental tomar en cuenta la capacitación en aspectos administrativos, financieros, comerciales, etc. Como consecuencia de la complejidad cada vez mayor en los procesos administrativos y productivos en la gestión de las empresas, es recomendable incrementar paulatinamente en grado de profesionalización de los empresarios familiares, se debe integrar al manejo de la empresa a profesionales de alto nivel en los puestos relevantes de la empresa.

- **Etapas de la sucesión**

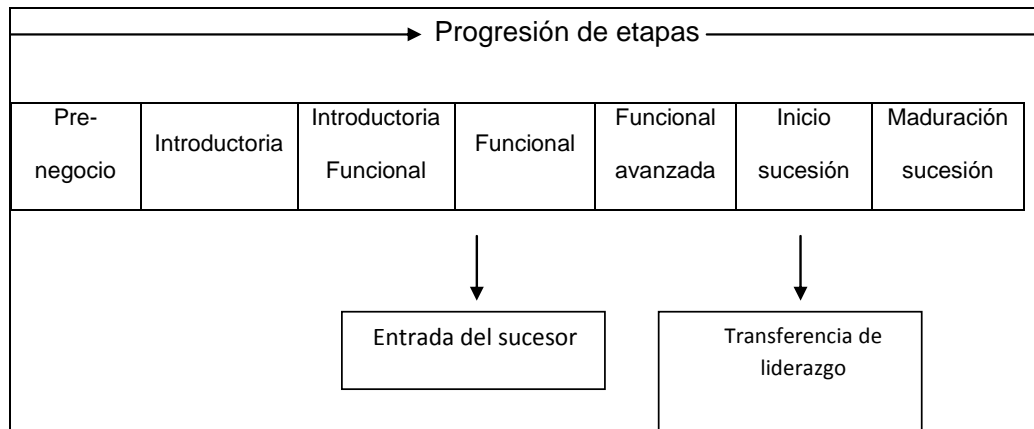
“La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización en el cual los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida.”²⁸

Según Longenecker y Schoen (1978), se dan siete etapas de la sucesión padre-hijo, de acuerdo al siguiente gráfico:

²⁷ Amat, Joan, *Claves para la continuidad de la empresa familiar, Comunicación, aspectos económicos y jurídicos*, p.75

²⁸ Longenecker, Schoen, *La empresa familiar*, 1978, p. 87

Gráfico 9. Etapas de Sucesión padre - hijo



Fuente: Longenecker y Schoen
Elaborado por: Elizabeth Segovia

En el gráfico anterior se evidencia la necesidad de preparación gradual del sucesor a través del aprendizaje de experiencias, la etapa de pre-negocio es una orientación pasiva que se da generalmente por visitas a la empresa y cuando los hijos se encuentran en una corta edad, durante la etapa introductoria el sucesor se compromete a iniciar su etapa laboral en la empresa a tiempo parcial para convertirse en una etapa introductoria funcional cuando la experiencia laboral se realiza a tiempo completo; posterior a estas etapas inicia la sucesión formal, misma que debe caracterizarse por los siguientes aspectos: la predisposición del predecesor de desvincularse progresivamente de la empresa, la voluntad del sucesor de asumir la dirección de la empresa y la aceptación de roles individuales, el plan de sucesión.

De acuerdo a las etapas de sucesión, propuestas por Longenecker y Schoen, a continuación se indican las características más relevantes en cada una de las generaciones de sucesores.

Primera Generación

“En la primera generación, la empresa ha sido creada en circunstancias especiales, la familia es pequeña y con relaciones intensas, y el negocio es nuevo. Los factores que motivan al fundador se agrupan en fuerzas de “impulso” y de “atracción”. Las primeras son inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan a la creación de una empresa; las segundas son las condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía, tales como el consumo, el ingreso disponible, la inflación y desempleo.”²⁹

En un principio, los pasos son duros, pero recibe el apoyo de toda su familia para seguir adelante y la empresa se convierte en el centro de la vida familiar. Una vez que el negocio se ha consolidado, se produce la etapa de crecimiento, que requiere planteamientos organizativos más rigurosos, o incluso la incorporación de personas ajenas a la familia en determinados cargos de responsabilidad.

Tres retos caracterizan esta etapa: obtener el capital suficiente, afrontar las consecuencias de la concentración de la propiedad y diseñar una estructura que garantice la continuidad. Por esto es una fase de crecimiento “por creatividad”, donde el sueño empresarial del fundador se transmite a sus sucesores.

El empresario fundador considera a la empresa que ha creado como una garantía para el bienestar futuro de su familia, como un vínculo importante de unión familiar que permite una situación estable para sus empleados y como un valor que debe ser transmitido a sus descendientes.

Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propios que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados. Los líderes de las empresas familiares son vistos como “protectores” configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comparten la visión del fundador y le ofrecen lealtad y obediencia.

²⁹ Davis, John, *Programa de gestión de empresas familiares*, en http://www.activus.com.ar/pdf_paper/061008.pdf

De manera recíproca, el fundador los soporta y los guía en el transcurso de su trabajo.

Sin embargo, las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la incidencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo para futuros líderes. El sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador.

Siempre en la primera etapa se debe tener en cuenta el sentido de pertenencia que cada persona pueda demostrar para saber manejar una empresa de la manera más adecuada.

Segunda Generación

En esta etapa la familia es más grande y diversa, razón por la cual las relaciones familiares suelen ser menos conectadas. Paralelamente, la empresa es más grande y compleja.

Esta etapa tiene una serie de problemas específicos, que están relacionados con el desplazamiento de algunos empleados, eficientes y con cargos de responsabilidad, que son sustituidos por los hijos, cuando al mismo tiempo es necesario definir el papel que éstos deben jugar y sus retribuciones. Valorar acertadamente el efecto que todo ello puede tener sobre el conjunto de empleados será tan importante como evaluar correctamente si los hijos tendrán o

no la capacidad suficiente para desempeñar las funciones del empresario, y, en todo caso definir cuál de ellos deberá desempeñar las funciones de líder.

El problema de la sucesión es el más importante que tiene la empresa. Normalmente, las empresas familiares presentan una enorme debilidad en el momento de la sucesión de la primera a la segunda generación. En primer lugar, porque no es fácil que los hijos se integren como es debido en la empresa y que no tengan problemas con el resto de empleados; y, en segundo lugar, quizás el más importante, porque las cuestiones relacionadas con la herencia no se han planificado de la forma adecuada.

La estabilidad que existe durante la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones que siguen. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la familia y consejos de gobierno. Además se combinan ciertos patrones durante este cambio. En un principio la tradición paternalista persiste, normalmente esto ocurre cuando el poder se deja en manos del hijo más grande.

Sólo una adecuada planificación de la etapa sucesoria, así como el acierto en la elección de un sucesor con la capacidad suficiente para llevar el negocio, permiten superar esta etapa positivamente. Cuando esto se logre, el nuevo

empresario deberá adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y reorganizar tanto a la empresa como la familia.

Tercera Generación

El paso de la segunda a la tercera generación, si se trata de medianas o grandes empresas, resulta algo más complejo, ya que la familia ha aumentado considerablemente el número de sus miembros, y la operación debe realizarse entre primos en lugar de entre hermanos.

La etapa de los primos, se encuentra condicionada por la crisis de control, ya que son muchos primos provenientes de varias ramas de hermanos, y las ramas por ende cuentan con poco derecho a voto. La elección del sucesor se complica, y más teniendo en cuenta que en esta nueva situación entran en juego los cónyuges de los aspirantes, que pueden ser personas que no se identifiquen con la filosofía y los valores que ha representado la empresa para el grupo familiar. La elección del nuevo líder es más complicada, y los problemas fiscales derivados de las herencias tienden a multiplicarse por el número de familias implicadas, ya que para cada una de ellas los problemas y prioridades pueden ser distintas.

Normalmente, de la segunda a la tercera generación sólo sobreviven un tercio de las empresas, es decir, que sólo un 11% de las empresas familiares superan la tercera generación, ya que en muchos casos se ha perdido el entusiasmo inicial de su fundador, es por ello el buscar nuevas estrategias que ayuden y faciliten al fundador a no desaparecer a la empresa y luchar por la misma.

4.1.3 Liderazgo

Otro de las características de análisis, producto de la presente investigación es la importancia del liderazgo dentro de la PYME familiar ecuatoriana. “El líder de la empresa familiar debería encontrar el tipo de organización ideal capaz de manejar los recursos de modo que se hagan compatibles con los intereses de la familia y de la empresa”.³⁰

El desarrollo de las habilidades de liderazgo en los potenciales sucesores, es importante sobre todo para evitar la dependencia del hijo con respecto al padre, aumentar la autoconfianza y fomentar la disciplina, en muchos casos es fundamental la experiencia que pueda tener el hijo en empresas externas con lo cual va forjando un comportamiento autónomo, lo que favorece su formación como líder, los componentes claves del liderazgo en una organización, se empiezan a desarrollar en tempranas edades.

Las habilidades de liderazgo, van estrechamente relacionadas con la educación formal de manera que el trabajo realizado por el sucesor sea óptimo y efectivo, el liderazgo va ligado a la relación familiar que exista entre padre e hijo, misma que favorecerá a la relación laboral; en este punto, se puede confirmar la influencia de la cultura en el proceso de sucesión y el desarrollo del liderazgo.

La transferencia de liderazgo de padre a hijo, debe iniciar en la niñez, esta etapa se conoce como socialización, en la cual el sucesor a corta edad, conoce la empresa de una forma natural, después de esta etapa inicia la vinculación y la etapa de pertenencia inicial que finalmente termina en la sucesión definitiva.

³⁰ Rodríguez, José y, Rodríguez, Maribel, *El liderazgo en la empresa familiar*, Ediciones Gráficas Vista Alegre, 2006, p. 98

- **Responsabilidad Social Corporativa**

La empresa familiar, cuenta con una ventaja en cuanto a la responsabilidad social corporativa, “[...] con esta denominación nos referimos a la dignidad en las relaciones laborales, a la información clara a los propietarios, a la confianza y profesionalidad en el trato a los proveedores o al compromiso con el entorno social más cercano” (I. IGLESIAS, 2006:143). No le resulta ajeno este término ya que al trabajar con personas cercanas, se toma en cuenta el trato hacia ellas y los demás trabajadores de la organización.

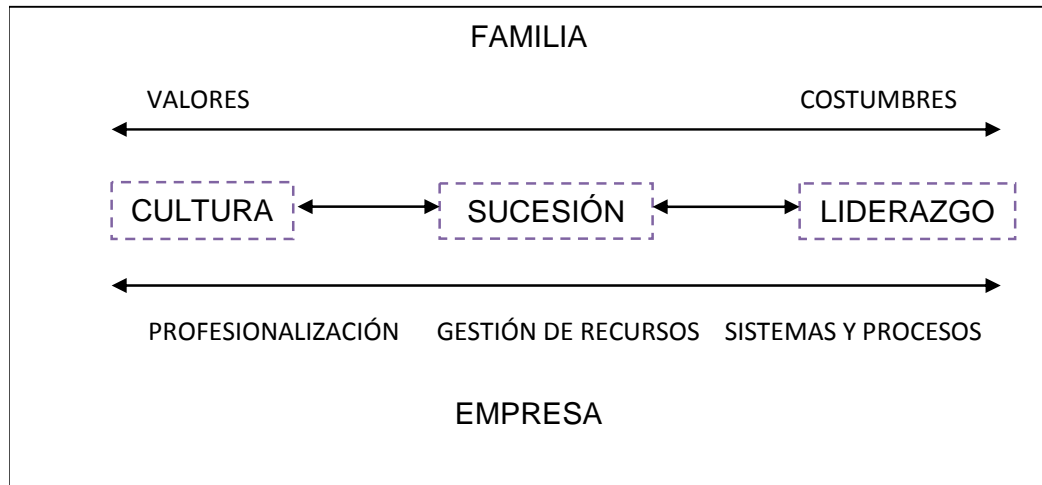
La responsabilidad social corporativa en la empresa familiar, se debe basar en ciertos aspectos; el primero el compromiso por la dignidad de los puestos de trabajo, generar estabilidad y calidad; el segundo aspecto es la aplicación de políticas de transparencia, fomentar que todas las decisiones que se tomen sean claras para todos quienes forman parte de la organización; otro compromiso importante se relaciona con los proveedores y sus correctas relaciones de trabajo que garanticen seguridad y estabilidad; finalmente la responsabilidad con la sociedad es importante, no dejar de lado los aspectos ambientales, los derechos humanos y las condiciones socioeconómicas donde se desarrolla la actividad empresarial.

4.2 PROPUESTA DE MODELO DE LA PYME FAMILIAR ECUATORIANA

Después de analizar la investigación teórica, los resultados de la investigación cualitativa y plasmarlos en 3 grandes componentes de la empresa

familiar: cultura, sucesión y liderazgo. A continuación se propone un modelo dinámico del funcionamiento de la pyme familiar ecuatoriana:

Gráfico 10. Modelo propuesto de la PYME familiar ecuatoriana



Elaborado por: Elizabeth Segovia

En el gráfico anterior, se muestra la relación entre los aspectos de cultura, sucesión y liderazgo en la empresa familiar ecuatoriana, de la investigación realizada, se puede concluir que la sucesión es uno de los aspectos que más influyen en el crecimiento de la organización y esta, a su vez es influenciada por la cultura del empresario ecuatoriano y su familia de manera directa, el cómo se realice la sucesión dependerá de los objetivos del fundador de sus sueños y visión sobre el futuro del negocio; y, por sus habilidades y la de los sucesores en mantener firmes los objetivos de la empresa a largo plazo; la formación para el liderazgo proviene de la relación día a día con el predecesor y marcará la sucesión en medida de la capacidad de llevar a la organización y quienes forman parte de ella hacia el éxito, la interacción empresa-familia es el eje fundamental que garantiza el funcionamiento y el futuro de la empresa familiar.

La familia y la empresa influyen en este proceso de sucesión, basada en la cultura y liderazgo. La familia ecuatoriana, se caracteriza por la fuerza en que priorizan sus **valores y costumbres** que llegan a convertirse en los valores y costumbres de la organización, influyendo directamente en el desarrollo de la misma, de allí la importancia de alinear los valores familiares con los valores empresariales; cada empresa tiene características y condicionantes que la hacen única, sin embargo a medida que las empresas se van desarrollando y creciendo se identifican etapas evolutivas comunes. En este componente se incluyen las características netamente familiares, que son distintas en cada caso, pero que sin lugar a dudas influyen en la cultura, sucesión y liderazgo de cualquier organización.

Por parte de la empresa, influyen tres factores importantes, el primero la **profesionalización**, que es fundamental para lograr una sucesión exitosa, misma que es un proceso de transformación gradual que requiere el cambio de mentalidad en los elementos de la organización, la empresa familiar hacia la profesionalización debe realizar la asignación de los puestos basada en capacidades, tomando a elementos de la familia como una opción más de contratación, las promociones de los puestos se deben lograr en base a un buen desempeño y tomar en cuenta la educación formal de los miembros de la familia, las funciones de todo el personal deben estar claramente definidas.

El otro aspecto que influye por parte de la empresa es el de **sistemas y procesos**, es fundamental contar con procesos que conviertan a la empresa familiar en una organización estable e inteligente en su manejo; una empresa familiar no puede ser, desde el punto de vista del mercado, diferente al resto de

empresas; necesita poner en marcha sistemas, establecer normas claras, implementar sistemas de calidad y adaptarse a las necesidades del entorno.

El tercer aspecto que debe tomarse en cuenta es el relacionado a la **gestión de recursos** de la empresa; recursos financieros y capacidad de endeudamiento de la empresa; recursos humanos, relacionado con la cantidad y calidad de personal, especialmente en los niveles directivos; recursos tecnológicos, relacionados con el grado de sofisticación de los sistemas de información, producción, planificación y control y demás recursos del negocio, donde se incluyen las relaciones con clientes, proveedores, reputación, etc.

Así, interactúan las variables que forman parte del modelo propuesto, en la gestión de la empresa familiar ecuatoriana. Confiar en directivos, familiares y no familiares, dándoles la oportunidad de desarrollar una carrera profesional atractiva, permite desarrollar la capacidad del equipo siendo un factor de éxito de la empresa y de quienes forman parte de ella. De esta manera, se observa como la investigación cualitativa desarrollada en el presente documento, ha permitido comprender el funcionamiento de la empresa familiar en el Ecuador, sus principales ventajas, obstáculos, posibles mejoras y así generar una propuesta de modelo que permita comprender mejor su funcionamiento. El objetivo principal se enmarca en que la investigación y conclusiones contenidas en estas páginas, permitan el desarrollo del sector empresarial familiar del país.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La suposición inicial planteada para el desarrollo del presente trabajo de investigación no se cumple, en vista de que una vez realizado el análisis teórico y cualitativo, se concluye que en la dinámica de la empresa familiar ecuatoriana, influyen más factores como el tema cultural, por lo cual la misma, no cumple con el modelo común de la empresa familiar.
- En Ecuador, la mayoría de empresas son PYME, para el año 2011 en la Ciudad de Quito existían 14.608 PYMES, de éstas, un 90% son empresas familiares, su aporte a la economía del país, a la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos, a la generación de empleo e ingresos es muy importante.
- La PYME familiar se caracteriza por estar conformada en su mayoría por miembros de una misma familia, en este tipo de empresas, se crean espacios que propician el crecimiento personal y profesional de quienes forman parte de la misma por lo que es importante que la familia empresaria se forje como un equipo de trabajo sano y fuerte.
- Entre las principales fortalezas de la empresa familiar, se encuentran la flexibilidad, la visión a largo plazo, el sentido de responsabilidad social empresarial y la confianza que genera trabajar en el entorno familiar. Entre las debilidades se pueden citar la informalidad en la sucesión, los

posibles conflictos entre la familia y la poca innovación y acceso a nuevas tecnologías.

- Al inicio, las PYMES cuentan con recursos reducidos, poco acceso a financiamiento y tecnología, falta de experiencia; lo que implica un reto importante para llevar al éxito a la empresa, siendo su principal motivación el dejar un patrimonio estable a las futuras generaciones.
- El recurso humano en la empresa familiar es estratégico, generalmente no se le da la importancia necesaria en cuando a definición de perfiles, profesionalización y capacitación de los sucesores y personas externas que formen parte de la empresa.
- Tagiuri y Davis, desarrollaron el modelo de los tres círculos, mismo que ha sido adoptado por varios autores, el cual relaciona la propiedad, la empresa y la familia, el mismo pretende comprender la relación existente entre los actores de estas tres dimensiones.
- Para el desarrollo de la investigación, se emplearon tres herramientas de investigación cualitativa; mesa de análisis, análisis documental y entrevista semiestructurada, de lo cual se obtuvo información estratégica sobre las características de la PYME familiar ecuatoriana.
- El ciclo de vida de la empresa familiar puede resumirse en las siguientes etapas: nacimiento, sostenimiento, crecimiento, consolidación y expansión; en cada una de éstas, se dan oportunidades y dificultades que deben ser afrontadas por los empresarios familiares.
- Uno de los obstáculos al inicio del emprendimiento es el acceso a recursos financieros, son limitados en vista de la informalidad con la que

suele iniciar la empresa; es importante a medida que la organización crece, planificar la necesidad, acceso y uso eficiente de recursos.

- Los recursos tecnológicos y la innovación no son tomados en cuenta muchas veces por el temor del fundador en cuanto a cambios en la producción; cuando la segunda generación se involucra con la empresa se da importancia a este tipo de recursos, que en un futuro pueden apoyar a la internacionalización de la empresa.
- Otro obstáculo en la pyme familiar ecuatoriana, es el implementar de manera exitosa la etapa de sucesión, en la cual intervienen varios factores, como el no separar la relación familiar de la relación profesional, el colocar a la familia en puestos directivos sin la debida capacitación, la informalidad, etc., se convierte en el principal aspecto por el cual no todas las pymes familiares en el país llegan a convertirse en grandes empresas.
- El recurso humano se ve afectado de acuerdo a la capacitación y educación formal, que juegan un rol fundamental al momento de planificar la sucesión, de esto dependerá que los cargos directivos sean ocupados por personal preparado, capaz de tomar decisiones y así lograr los objetivos de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- En el desarrollo de la investigación se encontraron datos importantes respecto a la PYME en la ciudad de Quito, sin embargo, los datos respecto a la PYME familiar son escasos, por lo que es importante generar datos estadísticos concretos sobre la empresa familiar ecuatoriana, su crecimiento, generación de empleo, ingresos, sectores estratégicos, etc., que sirvan como insumo para realizar más investigaciones que fomenten el crecimiento de estas empresas.
- Fomentar la creación de Institutos especializados en la empresa familiar, como por ejemplo el Instituto de Empresas Familiares de Colombia, que se enfoca en brindar asesoría a este tipo de organizaciones con características especiales.
- Crear programas y/o proyectos por parte del sector público y privado que fomenten el emprendimiento, generen el crecimiento de la empresa familiar, la posibilidad de exportación y diversificación de productos que mejoren la competitividad con el mercado externo.
- Generar gobiernos corporativos dentro de la empresa familiar, por medio del cual se tomen decisiones que beneficien a la organización como tal y no se piense únicamente en el aspecto familiar.
- Si la empresa ha alcanzado una determinada dimensión, es altamente recomendable que haya gestores externos que no pertenezcan a la familia y que aporten un criterio más independiente.
- La sociedad ecuatoriana debe favorecer el mantenimiento de las empresas familiares mediante su reconocimiento, puesto que las mismas

forman un espíritu asociativo de manera de lograr llegar a formar redes de negocios, que ayuden a crecer en el mercado.

- Fomentar la innovación y el cambio de mentalidad, implementar nuevos modelos de manejo de negocio, tecnologías de la información, estrategias de mercadeo, que vayan a la par del mercado cambiante y los diversos gustos del consumidor.
- Alinear los valores familiares con los valores empresariales, formalizando todos los procesos a seguir; mantener una visión clara y compartida entre todos los miembros de la organización.
- Establecer un plan de selección de personal, en el cual se establezcan perfiles para cada puesto dentro de la organización, sin beneficiar únicamente a la familia. Esto permitirá generar un clima laboral basado en el respeto y oportunidades para todos.
- Trabajar en la responsabilidad social corporativa a nivel interno y externo de la organización; con el fin de mejorar la imagen de la empresa frente a cliente interno, cliente externo, proveedores y sociedad en general.
- Establecer un plan de sucesión adecuado para la organización, planificarlo con anterioridad e incluir todos los aspectos importantes. Para una familia empresaria es fundamental considerar todos los temas que afecten desde una perspectiva estratégica integral y a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, Mauricio, *Lecciones para empresarios familiares*, México, editorial Udem, Volumen dos, 2010.
2. Amat, Joan, *Claves para la continuidad de la empresa familiar, Comunicación, aspectos económicos y jurídicos*, España, ediciones Gestión 2000, 2004.
3. Araque, Wilson, *Cuaderno de trabajo: Las PYME y su situación actual*, Observatorio de la PYME, Ecuador, 2012.
4. Astrachan, Joseph, y Shanker, M, *Negocios familiares, contribución a la economía de Estados Unidos*, Washington, 1996.
5. Asociación Latinoamericana de Integración, *Estudio "Caracterización y Situación actual de PYMES exportadoras Ecuatorianas en los mercados de ALADI"*, Montevideo, 2012.
6. Baéz, Juan, *Investigación cualitativa*, Madrid, ESIC Editorial, 2007.
7. Balcazár, Patricia, *Investigación Cualitativa*, UAEM. México, 2005
8. Bernal, César, *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, Prentice Hall, 2000.
9. Berelson, Bernard, *Análisis de Contenido*, Free Press, Glencoe, 1952.
10. Corona, Juan, *Fortalezas, Debilidades y retos de la empresa familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, España, DEUSTO, 2005.
11. Dallal, Alberto, *Lenguajes periodísticos*, UNAM, México, 1989.
12. Dieck, Antonio, *La empresa familiar, forjadora de personas de bien*, Grupo Acierto Publicitario del Norte, 2009.
13. Dunning, John, *La empresa multinacional*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
14. Eslava, Miguel, *Hablemos de la sucesión de las empresas familiares*, 2007.
15. Gallo, Miguel Angel, *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*, Barcelona, DEUSTO, 2003.
16. Gersick, Kelin, *Empresas familiares generación a generación*, Mc Graw Hill, 1998.
17. González, Víctor, *Claves para la continuidad de la empresa familiar*, Quito, 2011.

18. Korm, Francis, *El significado del término variable*, Editorial Nueva visión, 2001.
19. Krippendorff, Klaus, *Metodología de Análisis de Contenido*, Barcelona, Editorial Paidós. 1990.
20. Longenecker, Schoen, *La empresa familiar*, 1978.
21. Lozano, Melquicedec, *Documento: Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos, 2009.*
22. Ministerio de Industrias y Productividad.
23. Nieto, María, *Las pymes familiares en España*, Universidad Carlos III, Madrid, 2010.
24. Neubauer, Fred, y Lank, Alden, *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*, Deusto, 2003.
25. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Micro, pequeña y mediana empresa.
26. Rato, Daniel, *Las Pymes Familiares y sus limitaciones*, en <http://gestionpyme.com/las-pymes-familiares-y-sus-limitaciones/>
27. Saltos, Napoleón, *Ecuador; su realidad*, edición, 2009-2010.
28. Servicio de Rentas Internas.
29. Strauss, Anselm y Corbin, Juliet, *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Editorial Universidad de Antioquia, 2002.
30. Superintendencia de Compañías Ecuador.
31. Tagiuri, R y Davis, J, *Atributos de la empresa familiar*, Documento de trabajo, Harvard Bussiness School, Cambridge, Masachusets, 1980.
32. Torres, Natalia, *Conflictos de la Empresa Familiar*, Unilco-Seg, 2006.
33. Vasquez, Josemaría, Prado, Julio, *Documento de Análisis Todo queda en familia*, IDE Bussiness School, Maxigraf, Quito-Ecuador, 2007.
34. Vélez, Diego, *Dinámica de la empresa familiar, PYME*, Colombia, Fundes, 2008.
35. Webb, Campbell, *La investigación en las Ciencias Sociales*, Rand McNally, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1. FICHAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 1	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 17 de enero de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	ELASTO
Edición:	673
Página:	7
Nombre de la persona entrevistada	Marcelo Flores
Características de la empresa familiar:	
“Elasto es pieza clave de la Industria Automotriz Ecuatoriana”	
<p>Marcelo Flores Gerente General de Elasto, afirma que la grande empresa nació hace 20 años con una idea de su padre por forjar un futuro mejor, hoy en día esta firma provee de autopartes a General Motors Ómnibus BB, Aymesa y Maresa, Pese a las difíciles circunstancias que se han presentado para el crecimiento de la empresa, el esfuerzo de sus accionistas ha dado fruto día a día, es por ello que hoy ha incursionado en el sector de la construcción y fábrica de paneles de poliuretano rígido.</p>	
Otros datos de interés:	
Actualmente esta empresa factura al año \$80 millones	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 2	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 7 de febrero de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	CAFÉ GARDELLA
Edición:	675
Página:	7
Nombre de la persona entrevistada	Familia Gardella
Características de la empresa familiar:	
<p>“Café Gardella, siete décadas de mantener el aroma del Café Gourmet en los Hogares”</p> <p>La familia Gardenia maneja este negocio que es considerado como una grande empresa desde los años 1941, con el propósito de que sus clientes degusten de un café por su olor y sabor; el padre del señor Luigui Gardella inició este emprendimiento con una pequeña tienda en el centro sur de la ciudad de Guayaquil en donde se dedicaba a tostar y vender café. Hoy en día esta firma tiene alrededor de 400 clientes institucionales.</p>	
Otros datos de interés:	
Posee un promedio de facturación para el año 2011 de \$990 millones.	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 3	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 28 de marzo de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	OSIER Y A'LURE
Edición:	698
Página:	7
Nombre de la persona entrevistada	Familia Bonnard
Características de la empresa familiar:	
<p>“OSIER Y A'LURE, el trabajo familiar es la estrategia de estas compañías guayaquileñas”</p> <p>El trabajo coordinado entre una constructora y una consultora de bienes raíces es la clave de las empresas de la familia Bonnard, Jorge Bonnard dirige la constructora Osier y su hija Clare maneja A'LURE; esta grande empresa dio sus primeros pasos en el año 1984, mediante préstamos bancario y ahorros personales; hoy en día estas firmas trabajan de la mano para satisfacer la demanda de un portafolio de 100 clientes diarios, brindando servicios en el diseño, construcción, promoción y venta de proyectos inmobiliarios clásicos y vanguardistas.</p>	
Otros datos de interés:	
Actualmente facturan alrededor de \$13 millones.	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 4	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 04 de abril de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	ACQUA
Edición:	699
Página:	7
Nombre de la persona entrevistada	Andrés Lalama
Características de la empresa familiar:	
“ACQUA, pasó de distribuidora a productora textil”	
<p>Esta firma actualmente se dedica a la fabricación de fajas y ternos de baños, es considerada una mediana empresa puesto que al año tiene una facturación promedio de \$1 millón. En el año 2005 Andrés Lalama gerente de la empresa y su madre, decidieron dedicarse a la confección de dichas prendas, sus principales clientes se encuentran en la ciudad de Quito y Guayaquil, hoy en día están abriendo su mercado internacional a Finlandia, con el que pretenden alcanzar un porcentaje más alto en sus ventas.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 5	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 09 de mayo de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	
Edición:	704
Página:	3
Nombre de la persona entrevistada	Clermont Muñoz
Características de la empresa familiar:	
La nueva inversión puede llegar a través del desarrollo de las PYMES	
<p>En esta entrevista el catedrático de la Espae, comenta que el panorama de las inversiones en el país estará dominado por una visión estratégica de fenómeno de las iniciativas públicas y privadas por regiones, esto se sentirá con fuerza con la vigencia del Código de la Producción. Por otro lado, el Gobierno también provee realizar nuevas alianzas estratégicas con las pymes, puesto que las mismas son generadoras de dinero en el país y ayudarían al desarrollo de nuevos proyectos, dado que dichas iniciativas en el país muestran la voluntad real de atraer inversión, afirma Muñoz que existe un muy buen incentivo, ahora cuáles son los proyectos que hay para ofrecer y donde se debe trabajar.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 6	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 23 de mayo de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	PROGRAMA EXPORTAFÁCIL
Edición:	706
Página:	22
Nombre de la persona entrevistada	Redacción Revista Líderes
Características de la empresa familiar:	
“Las PYMES y artesanos podrán exportar a través del correo”	
<p>En el Ecuador se ha desarrollado un programa que se denomina “Exporta Fácil”, el mismo que provee de beneficios a las PYMES, puesto que les ayuda a ofrecer sus productos, servicios y a exportarlos y los montos a pagar son bajos; por el momento esta iniciativa se está aplicando en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Otavalo.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 7	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 30 de mayo de 2011
Edición:	707
Página:	2
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	
Nombre de la persona entrevistada	
Características de la empresa familiar:	
“Las PYMES se integran al desarrollo tecnológico”	
<p>Incluir tecnología de punta cada año y renovar la maquinaria son las premisas de las pymes para que sean más competitivas en el mercado, por ejemplo podemos mencionar firmas como Icapeb que se dedica a la venta de caramelos invierte en maquinaria alrededor de \$100.000 cada año, con el objetivo de atraer nuevos clientes potenciales.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 8	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 30 de mayo de 2011
Edición:	707
Página:	3
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	
Nombre de la persona entrevistada	Luigi Valdes Buratti
Características de la empresa familiar:	
Si las empresas no pueden innovar están condenadas a desaparecer	
<p>En la entrevista realizada al especialista mexicano en liderazgo e innovación aconseja a las empresas como se deben preparar para nuevos retos, en donde afirma que las pymes deben encontrarse en continuo cambio dependiendo de las actuales condiciones del mercado en el cuál se encuentran inmersos, afirma el entrevistado que la mayoría de las empresa realizan sus estrategias de manera espontánea, puesto que si a alguien se le ocurre algo se toma la decisión y se lo implementa. Es por ello que las empresas deben estar en continuo cambio, destinadas siempre a innovar presentar cosas o productos novedosos que sea la captación para nuevos clientes y esto permita que sigan creciendo en el mercado.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 9	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 06 de junio de 2011
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	PAMAR
Edición:	708
Página:	7
Nombre de la persona entrevistada	Pablo Munzón
Características de la empresa familiar:	
“PAMAR, sus sombreros de paja toquilla se pasean por Europa y Estados Unidos”	
<p>El cuencano Pablo Munzón decidió abrir su taller con la ayuda de su suegro y los conocimientos que su padre le había heredado años atrás para confeccionar sombreros de paja; a pesar de que los primeros años no tuvieron ventas se encontraron con dos clientes potenciales que les gustaron el trabajo realizado por el cuencano y hoy en día son sus principales clientes y son quienes les ayudan a distribuir los sombreros en Italia, Francia, España y Alemania.</p>	
Otros datos de interés:	
<p>Esta empresa es considerada mediana puesto que su facturación promedio al año es de \$845 millones.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 10	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 20 de junio de 2011
Edición:	710
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	ENOX
Nombre de la persona entrevistada	Saulo Arroyo
Características de la empresa familiar:	
<p>“ENOX, el oxígeno y el nitrógeno traen bocanadas de aire fresco a esta compañía”</p> <p>La pequeña empresa nacional de Oxígeno Enox, se encarga de la producción y comercialización de oxígeno y nitrógeno tanto en estado líquido como gaseoso, dicha firma nació en el año 1970, pero en el año de 1983 el constructor Saulo Arroyo decidió tomar las riendas de este negocio y convertirlo en un negocio familiar gracias a los conocimientos adquiridos por su padre y tío.</p>	
Otros datos de interés:	
Esta empresa quiteña factura aproximadamente al año \$ 970.000	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 11	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 11 de julio de 2011
Edición:	713
Página:	14
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	
Nombre de la persona entrevistada	Redacción revista Líderes
Características de la empresa familiar:	
<p>“El Código de la Producción aún es un reto”</p> <p>El fomento de las pequeñas y medianas empresas es considerado un eje fundamental en el Código de la Producción, Comercio e Inversiones; la aprobación del Código de la Producción en el año 2010 ayuda a los empresarios a conocer sobre la importancia y beneficios para llegar a incentivar en las inversiones productivas, en el cuál se plantea estrategias para lograr consensos y explicar estas normas que buscan un cambio y crecimiento económico en el país.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 12	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 18 de julio de 2011
Edición:	717
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	MARTEL CABLECOM
Nombre de la persona entrevistada	
Características de la empresa familiar:	
“MARTEL CABLECOM, Los cables y las redes han dado forma a este negocio familiar”	
<p>Esta empresa lleva en el mercado quiteño brindando sus servicios por 20 años, este es un negocio familiar de padres e hijos, cada día genera nuevas fuentes de ingreso y crece en el mercado compitiendo con marcas como IBM Y Alcatel. Esta firma factura en promedio \$4'500.000 millones por lo que se la considera grande por el valor de sus ingresos y se alista para la segunda generación en donde trata de conseguir proyectos en el Condado Shopping, Quicentro Sur y la modernización del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 13	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 15 de agosto de 2011
Edición:	718
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	COMREY
Nombre de la persona entrevistada	Augusto Reyes
Características de la empresa familiar:	
“COMREY, puede levantar un concesionario de automóviles en 5 semanas”	
<p>Sin pensarlo los concesionarios de vehículos y las estructuras industriales fueron los ejes del negocio de la empresa Comrey, actualmente la constructora posee 15 trabajadores, esta empresa familiar factura en promedio alrededor de \$ 3.2 millones por lo que se la considera grande, se especializa en la construcción de locales para la venta de vehículos y de estructuras industriales, el propósito principal del Gerente de la firma es que su empresa junto a su familia crezca cada día en el mercado nacional.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 14	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 29 de agosto de 2011
Edición:	720
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	GRUPO RENEE
Nombre de la persona entrevistada	Javier Carvajal
Características de la empresa familiar:	
“GRUPO RENEE, su responsabilidad es brindar protección a toda la fuerza laboral de las empresas”	
<p>Javier Carvajal Gerente General del grupo Renee recuerda su infancia cuando sus padres adquirieron una máquina para coser guantes y la tenían en una de las habitaciones de sus hermanos por la falta de espacio. Es aquí donde le nace la idea de poner en marcha los conocimientos adquiridos por sus padres y montar su propio negocio y hoy en día la protección de guantes es su principal línea de negocios junto con su hermana, la capacitación y la importación complementan la gestión de dicho negocio.</p>	
Otros datos de interés:	
Facturan al año alrededor de \$250.000 por lo que es considerada pequeña empresa.	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 15	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 19 de septiembre de 2011
Edición:	723
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	BUNKER
Nombre de la persona entrevistada	Marcelo Báez
Características de la empresa familiar:	
“BUNKER, un negocio que está bien protegido con alarmas y sistemas de seguridad”	
<p>Esta empresa dio sus primeros inicios por los años 80, Marcelo Báez junto con su esposa han formado esta grande empresa que hoy en día realizan exportaciones de alarmas de seguridad, esperan seguir creciendo en el mercado a través del tiempo y de las estrategias de marketing que están implementando.</p>	
Otros datos de interés:	
<p>La fabricación de seguridades para vehículos compone el portafolio de productos de esta firma, es por ello que hoy en día llegar a realizar una facturación promedio de \$ 1.2 millones.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 16	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 03 de octubre de 2011
Edición:	724
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	
Nombre de la persona entrevistada	Ariel Baños
Características de la empresa familiar:	
<p>Una excesiva regulación de precios puede causar el cierre de las empresas</p> <p>En la entrevista realizada al consultor argentino analiza las consecuencias en un escenario de control oficial de precios en el largo plazo. Desde la semana pasada el país ya cuenta con una Ley de Regulación y Control del poder de mercado, afirma el entrevistado que muchas de las empresas por no dejar de funcionar en muchos casos recurren a la baja de los precios, pero ello conlleva a la baja de la calidad del producto o servicio que brinda, es por ello que le parece excelente que el país cuenta con una ley de precios para las Pymes.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 17	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 07 de noviembre de 2011
Edición:	724
Página:	16
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	EDREDONES
Nombre de la persona entrevistada	Sara y René Peralta
Características de la empresa familiar:	
<p>“Edredones con Responsabilidad Social”</p> <p>Esta pequeña empresa fue creada en el año 1998 y hoy en día comercializa sus productos a escala nacional, esta iniciativa es de los hermanos Sara y René Peralta, en este lapso la constancia y la calidad les abrieron puertas en el mercado local y nacional. En la actualidad han invertido \$250.000 en maquinaria e infraestructura, anualmente realizan una facturación promedio de \$47.000 dólares.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 18	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 07 de noviembre de 2011
Edición:	725
Página:	7
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	PLASTIGOMEZ
Nombre de la persona entrevistada	Xavier Gómez
Características de la empresa familiar:	
“PLASTIGOMEZ, Su sello está en los empaques plásticos de cinco sectores”	
<p>El guayaquileño Xavier Gómez decidió iniciar su negocio de plásticos para el sector comercial, esta empresa inició por los años 1979 y se formó con la iniciativa de la familia de forjar un futuro mejor, es por ello que en la actualidad provee a la industria, el comercio, la agricultura, la acuicultura y el sector exportador, el Gerente de dicha firma menciona que la estrategia que ellos manejan marca la diferencia ante la competencia.</p>	
Otros datos de interés:	
<p>Anualmente facturan un promedio de \$7 millones por lo cual se la considera grande empresa.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 19	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 21 de noviembre de 2011
Edición:	726
Página:	9
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	NO MORE JEANS
Nombre de la persona entrevistada	Julyana y Sully González
Características de la empresa familiar:	
“Una alianza musical difunde sus jeans”	
<p>No more Jeans es una marca que está en el mercado con una propuesta para el segmento juvenil, enfocado en la música, tecnología y moda; Julyana y Sully González son hermanas con perfiles profesionales y administrativos, entre las dos han diseñado modelos nuevos y atractivos para clientes jóvenes, ellas creen que los jóvenes son la nueva tendencia en la moda y que ayudan al crecimiento del negocio en el mercado. Se considera una microempresa que muy pronto será parte de la pequeña empresa, puesto que sus ingresos aumentan día a día.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 20	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 05 de diciembre de 2011
Edición:	727
Página:	20
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	PRODUCTORA DE HONGOS
Nombre de la persona entrevistada	
Características de la empresa familiar:	
“La producción de hongos integra a siete familias”	
<p>En el sur de la ciudad de Quito, en el sector de Guamaní, se ha formado una pequeña empresa de siete familias que se dedican a producir hongos, ellas usan sus conocimientos para que el negocio salga adelante y puedan mantener a sus familias, en promedio esta empresa factura alrededor de \$12.000 dólares anualmente.</p>	

FICHA ANÁLISIS DOCUMENTAL # 21	
Medio:	Revista Líderes
Fecha:	Lunes 12 de diciembre de 2011
Edición:	
Página:	6
Nombre de la empresa familiar entrevistada:	NATURAL NUTITRION FOODS
Nombre de la persona entrevistada	Marcelo Báez
Características de la empresa familiar:	
<p>Natural Nutrition Foods es una empresa que produce y comercializa turrone de macadamia, almendra, nueces, coco, etc., también oferta granola, barras de cereales, pepa de sambo, soya, entre otros, gracias a dichos productos ha crecido la empresa de este matrimonio que con sus conocimientos desean transmitir a la ciudadanía el alimentarse sanamente.</p>	
Otros datos de interés:	
<p>Se considera una pequeña empresa puesto que ha facturado en promedio \$800.000 al año.</p>	

ANEXO 2. PERFIL DE PARTICIPANTES MESA DE ANÁLISIS

NOMBRE	INSTITUCIÓN	PERFIL
Fernando Landázuri	CAPEIPI / Director	Doctor en Derecho y Abogado de los Tribunales de la República Máster en Administración de Empresas y Marketing.
Enrique Cortés	FEDERACIÓN DE INDUSTRIALES GRÁFICOS DEL ECUADOR / Presidente	Empresario Gráfico con más de 30 años de experiencia.
Wilson Mariño	CENTURIA CONSULTORES / Gerente	Ingeniero Comercial de la PUCE, Contador Público Autorizado de la PUCE Máster en Administración de Empresas del Tecnológico de Monterrey

Elaborado por: Elizabeth Segovia

ANEXO 3. RESULTADOS MESA DE ANÁLISIS

MESA DE ANÁLISIS

PERFIL DE LA EMPRESA FAMILIAR ECUATORIANA

Área de Gestión



Martes 12 de junio de 2012

18h30 / Sala Manuela Sáenz

Participan:

Fernando Landázuri, Director Ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha -CAPEPI-

Wilson Mariño, Docente de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Enrique Cortez Pinto, Gerente de Publigráf y Presidente de la Federación de Industriales Gráficos del Ecuador

Moderador:

Gary Flor, Docente del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Inscripciones:

Esta actividad no tiene costo, sin embargo las personas interesadas deberán realizar su inscripción en el *formulario en línea*, disponible en el portal web de la Universidad.

Con el apoyo del



INFORMACIÓN:
Edif. Mariscal Sucre, piso 7
Diana Rodríguez, drodriguez@uasb.edu.ec
Teléfono: 3228085, ext. 1714

ABIERTO AL PÚBLICO

www.uasb.edu.ec

MESA DE ANÁLISIS “PERFIL DE LA EMPRESA FAMILIAR ECUATORIANA”

I. FERNANDO LANDÁZURI – DIRECTOR EJECUTIVO DE LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA

El ponente manifiesta el trabajo conjunto que ha tenido la Universidad Andina Simón Bolívar con la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha en varios proyectos relacionados a la PYME, como lo es el Observatorio de la PYME, por lo cual deja por sentado ese reconocimiento del apoyo a la pequeña y mediana industria.

Fernando Landázuri indica varios datos interesantes sobre las empresas familiares; entre estos: en Estados Unidos, 1.5 billones de activos pasan de una generación por medio de la empresa familiar, el 75% de las empresas norteamericanas, son familiares o están en control familiar, dentro de las 100 empresas listadas en Fortune, el 33% son empresas familiares, en Suiza 1/3 de las 500 empresas más grandes están controladas por familias, en Colombia más del 70% de las 600 empresas más grandes corresponden a empresas familiares; este dato me pareció importante, hecho por el Profesor José María Vásquez, en una publicación en Vistazo hace algunos meses se indica que el 90% de las empresas en el Ecuador son empresas familiares, entonces se puede evidenciar lo que significa la empresa familiar en el mundo y en el Ecuador.

A continuación se citan dos conceptos, del autor Gallo y de otro gran autor Gork.

Gallo dice que una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad, especialmente la mayoría, es poseída por un familiar, algunos de ellos dedican totalmente o parte del tiempo a trabajar en la empresa y tienen al menos

incorporadas dos generaciones. Este concepto es interesante, deben confluir estas tres dimensiones: poder, propiedad y continuidad.

Gork dice que es una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten en un futuro inmediato o compartirían la propiedad y la administración.

En una empresa familiar, van a existir las siguientes relaciones:

Primera relación propiedad – empresa.

Segunda relación familia – empresa.

Tercera relación propiedad – familia.

Cuarta relación donde confluyen estas tres dimensiones: propiedad – empresa – familia.

Finalmente se señalaron las ventajas de la empresa familiar:

- Mayor grado de compromiso al negocio y afán de supervivencia al negocio; una de las principales motivaciones para emprender en un negocio familiar, es el mejorar la calidad de vida de la familia y generar un patrimonio para las siguientes generaciones; de esta manera el fundador se siente comprometido a continuar con el negocio familiar y lograr que este crezca con el fin de mantener la estabilidad económica y emocional de su familia y de quienes forman parte de la empresa, en la empresa familiar es muy importante mantener las buenas relaciones, entender los factores que influyen en la satisfacción laboral y personal; el contacto previo con la empresa familiar o con otras empresas, contribuye a construir una experiencia positiva previo a la toma de posiciones directivas.

- Mayor grado de autofinanciación; todo negocio familiar inicia con un capital pequeño, generalmente cubierto por el fundador o la familia, en un inicio, si la liquidez de la empresa se maneja correctamente y se reinvierte en el mismo negocio, no será necesario recurrir a financiamiento bancario, evitando el endeudamiento excesivo.
- Mejor orientación al mercado y mayor vinculación con los clientes; generalmente los negocios familiares inician con el emprendimiento, al encontrar una necesidad en el mercado que satisfacer a través de la creación de un producto o servicio, el ser una PYME, permite estar más cerca del consumidor, conocer sus gustos y estar más en sintonía con el mercado.
 - Son más flexibles; la estructura organizacional de una PYME es sencilla y dinámica, por lo que puede adaptarse a los cambios del mercado, siempre y cuando planifique dichos cambios, delegue responsabilidades y escoja los perfiles correctos para cada cargo, la capacitación constante es fundamental.

II. ING. WILSON MARIÑO – CONSULTOR CENTURIA ASESORES EMPRESARIALES

El ponente explicó claramente las etapas por las que pasa una empresa familiar desde su nacimiento hasta su expansión.

Etapas de nacimiento

El emprendedor aprovecha una necesidad o una oportunidad de mercado, es interesante ver como los futuros emprendedores tienen una altísima motivación, ese es el perfil del empresario ecuatoriano, porque considera que su idea de negocio va a tener mucho rendimiento, mucho auge, mucha venta y se

encuentra con el primer problema de los empresarios, la lucha diaria con la liquidez. ¿Cómo hago para que la empresa logre ventas sostenidas? Se debería analizar mercadeo, ventas, comercialización, el objetivo principal debe ser mantener ventas sostenidas. Es interesante como el empresario familiar delega solo a la familia, normalmente los más allegados, puede ser la esposa, el hijo, aunque esta persona no tenga experiencia.

Etapas de sostenimiento

Aquí se debe tomar una decisión, me mantengo así o crezco, muchos negocios pequeños como tiendas, viven 10 o 30 años, porque la decisión del patriarca es quedarse de ese tamaño y no crecer, otros piensan en crecer, especialmente cuando la segunda generación toma la posta, los empresarios que tienen microempresas pequeñas como una papelería, bazar, etc., decidieron mantenerse pequeños pero estables; viene una segunda generación que piensa en sacar provecho a estos tantos años de sostenimiento familiar.

Etapas de crecimiento

En esta etapa, se contrata personal o más familiares ingresan al negocio, generalmente la contratación no se da en base a la experiencia o perfil y características sino en base a la amistad y referencia de las personas, cuando empieza a crecer inician los problemas de caja, como se tiene más nivel de ventas se requiere más nivel de inventario, más nivel de cuentas por cobrar y por lo tanto más dinero y como ese nivel de cobranzas no se tiene a la velocidad que se requiere, la cuenta bancaria comienza a disminuir, el análisis es que ¿por qué cuando en la etapa de sostenimiento se contaba más fondos? Cuando la empresa crece, se cuenta con menos dinero, es ilógico si se vende más, pero lo que sucede es que los gastos incrementan en esta etapa.

Etapa de consolidación

En la etapa de consolidación, la empresa empieza a organizarse administrativamente, por ejemplo se da la fijación de objetivos estratégicos, aquí etapa se busca asesoría empresarial externa; el asesor ayuda desde afuera a ver cuáles son sus problemas. Inmediatamente empieza el orden administrativo ¿quién hace qué? Se busca mejorar el sistema de información, ahora el dueño requiere más información, mejora del talento humano incluso se preocupa por la capacitación de sus hijos y piensa en salir de la empresa una vez que sus hijos tomen la posta.

Etapa de expansión

Finalmente la etapa de expansión, aquí se solucionan los problemas de caja, la gerencia general es contratada, sea el hijo o sea un externo, se tiene un mercado amplio, seguro y estable, se es líder del mercado, finalmente es en esta etapa donde las mejores empresas empiezan a tener protocolos y gobiernos corporativos.

III. ENRIQUE CORTES– EMPRESARIO FAMILIAR

El ponente, comparte su experiencia como empresario familiar indicando que durante los últimos 30 años ha dirigido una empresa 100% familiar, una empresa que fue creada y que empezó con una pequeña máquina de imprenta, a veces trabajaba 18 horas diarias, su primer cliente fue el Banco Pichincha, con quien aún trabaja actualmente. Se encontró con el problema de la devaluación, desde el mes de febrero fabricaba calendarios y agendas para el siguiente año, con el fin de tener stock, en el mes de junio empezaba a entregar y recibir los cheques con fechas para febrero del año siguiente, en ese año 1999 perdió mucho dinero, pero finalmente la empresa se pudo recuperar.

La empresa ha seguido invirtiendo, actualmente cuenta con una industria completa, para fabricar entre 10.000 a 15.000 folders al día, la imprenta tiene mucha competencia ahora, indica que con mucho orgullo es Presidente de la Fdereación de Industriales Gráficos del Ecuador, al ser dueño de una imprenta pequeña se hizo merecedor de este cargo, ya que lleva en el gremio 20 años.

La competencia ha tratado de sacarle del mercado, sin embargo, ha hecho que se supere en todo sentido, en el cuidado y prolijidad en la elaboración de sus artículos, diversificar la oferta, contar con más clientes, es importante ser amigo de la competencia y ayudar a quienes quieren superarse. Finalmente indica que las enseñanzas que deja la empresa familiar son: no escoger a los hijos, por serlo para que trabajen a la empresa, no mezclar las finanzas personales y familiares, el 70% de las empresas vive hasta la primera generación, el dueño se queda hasta los 75 años máximo, por lo cual espera que su empresa siga creciendo y que sus hijos tomen la posta de la misma.

Comenta, que la visita puerta a puerta es más efectiva que la visita personal, es importante el contar con amigos y ser serios en todo sentido, si existe el compromiso de entregar un producto con ciertas características, se debe cumplir, lo más importante en las ventas es la credibilidad y la satisfacción posterior.

Le satisface ver a sus hijos en su empresa, aunque afirma que es el principal problema, ya que la jerarquía de obediencia familiar no es la misma jerarquía de obediencia empresarial, es completamente distinto.

Preguntas del público asistente:

¿Qué marco legal puede ayudar a una familia para que no existan problemas en el reparto de las ganancias y de las cuotas que debe aportar cada uno? Especifique algunas soluciones.

Lo más importante dentro de una empresa y más aún si es una empresa familiar es armar lo que se denomina un protocolo, que son normas que van a regir a la empresa en determinados puntos de decisión, es decir si nosotros queremos establecer márgenes de ganancia dentro de la empresa o determinadas decisiones estas normas determinarían el rigor con el que debe manejarse una empresa, prácticamente harían que la situación a nivel de decisiones ya estén dadas, sujetándonos a este marco referencial.

¿Cómo cambiar el paradigma de los antiguos empresarios para la aceptación de la inversión y crecimiento dentro de una empresa?

El tema es a nivel de retos, si uno lo asume como un reto el hecho de que esa empresa tiene que dar ese paso de crecimiento, es todo un proceso que se consolida a través del tiempo, muchas veces depende de las decisiones que vamos tomando, se debe lograr combinar la experiencia con los conocimientos que tiene la gente joven, evidentemente marcan la diferencia, esa persona por más que sea hijo o familia, debe cumplir con un perfil profesional, para ser incorporado en la empresa o no.

¿Cuáles serían las futuras PYMES que se crearán en los próximos 5 años?

El mundo nos está destinando a que las empresas que más se van a generar es en el campo de los servicios, es el tema que menos riesgo trae, la industria manufacturera es compleja, por la competencia a nivel interno y externo, las empresas se desarrollarán en los próximos 5 o 20 años en el sector servicios intangibles, como turismo en nuestro país, porque los recursos que tenemos están condicionados a mostrar ese lado del Ecuador, a nivel de sector logística por ejemplo, marca el crecimiento o hacia dónde va el mundo.

¿Cuál es el piso motivacional del emprendedor ecuatoriano para formar empresas familiares?

Son dos: uno es dar una herencia a la familia, elevar la calidad de vida; de eso se deriva lo siguiente: la necesidad y la oportunidad de negocio; si hay un recurso desaprovechado, puedo aprovecharlo para desarrollar la empresa como tal; el más importante, el tema de elevar el nivel de vida de la familia.

¿Cómo puedo capitalizar si la banca me pide garantías?

En el tema del emprendimiento no deberíamos financiar con bancos, hay 15 formas de financiar empresas sin recurrir a los bancos, cualquier otra fuente es mejor que recurrir a bancos, los bancos nos piden garantías, experiencia de 6 meses a 1 año, y la experiencia de los empresarios ecuatorianos, es que las empresas nunca fueron creadas con financiamiento bancario, de ahí empiezan los errores empresariales.

ANEXO 4. PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	CARGO	EMPRESA/ INSTITUCIÓN	PERFIL
1. Eco. Wilson Araque	Director Área de Gestión	Universidad Andina Simón Bolívar	Economista, Universidad Central del Ecuador, Quito (UCE); Ingeniero Comercial, Escuela Politécnica del Ejército, Quito; Especialista Superior en Dirección Integrada de Proyectos, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito (UASB-E); Magíster en Gerencia Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito (EPN); Máster Ejecutivo en Dirección Integrada de Proyectos, Escuela de Organización Industrial, Madrid (EOI); candidato doctoral en Administración, UASB-E.
2. Ing. Wilson Mariño	Gerente	Centuria Consultores	Máster en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, CPA. 24 años de experiencia en consultoría empresarial, 10 años de experiencia en consultoría de empresas familiares. 13 libros escritos.
3. Ing. Elizabeth Pérez	Presidenta Ejecutiva	Corporación EDEGES	Ingeniera en Construcciones Hidrotécnicas. CEI – Moscú. <ul style="list-style-type: none"> • Especialista Superior en Docencia Universitaria. Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador. • Magister Scientiae en Gerencia Empresarial (MBA). Escuela Politécnica Nacional. Quito.
4. Ing. Francisco Segovia	Gerente General	Adepro Cía Ltda.	Ingeniero Civil-Pontifica Universidad Católica del Ecuador Máster en Gestión Empresarial-Escuela Politécnica Nacional 18 años de experiencia en el Sector de la construcción
5. Ing. Fabián Galindo	Técnico	Ministerio de Industrias y Productividad	Ingeniero en Administración de Empresas Técnico en desarrollo de MIPYMES
6. María Dolores Manotoa	Técnica	Ministerio de Industrias y Productividad	Ingeniera Comercial
7. Andrés Arguello	Investigador	Observatorio de la PYME	Economista investigador
8. Francisco Velasco	Gerente	Confección de Uniformes	Ingeniero Comercial

Elaborado por: Elizabeth Segovia

ANEXO 5. FORMATO DE LA ENTREVISTA

Caracterización de la PYME familiar ecuatoriana

El objetivo de la presente entrevista es obtener información sobre la “Caracterización de la PYME familiar ecuatoriana”, por lo que se agradece el aporte que de acuerdo a su experiencia sirva para obtener conclusiones de la investigación mencionada.

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Empresa/Institución:

Perfil del entrevistado:

Preguntas:

1. De acuerdo a su criterio. ¿Cómo ha evolucionado el crecimiento de las PYMES familiares en la ciudad de Quito?

2. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a los que se enfrenta la PYME familiar en las diferentes etapas de su ciclo de vida?

3. ¿Cuáles son las ventajas de formar una empresa familiar?

4. De acuerdo a su criterio. ¿Cómo se debería manejar la sucesión en la empresa familiar?

5. ¿En qué áreas considera que se debe fomentar la capacitación para los miembros de la PYME familiar?

6. ¿Considera que existe apoyo del Gobierno para la PYME familiar?

--

7. De acuerdo a su criterio, indique, de los siguientes aspectos, ¿Cuál es la situación actual del manejo de estos recursos? ¿Cómo el buen manejo de los mismos, aporta al crecimiento de la empresa familiar?

RECURSOS	RESPUESTA
Recursos Financieros	
Recursos Tecnológicos	
Recursos Humanos	
Producción y logística	
Recursos comerciales	

8. ¿Qué recomendaciones daría a aquellos emprendedores que buscan formar una empresa familiar?

--

ANEXO 6. RESULTADOS

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	CARGO	EMPRESA/INSTITUCIÓN	PERFIL	PREGUNTAS										8. ¿Qué recomendaciones daría a aquellos emprendedores que buscan formar una empresa familiar?	
				1. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo ha evolucionado el crecimiento de las PYMES familiares en la ciudad de Quito?	2. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a los que se enfrenta la PYME?	3. ¿Cuáles son las ventajas de formar una empresa familiar?	4. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo se debería manejar la sucesión en la empresa familiar?	5. ¿En qué áreas considera que se debe fomentar la capacitación para los miembros PYME familiar?	6. ¿Considera que existe apoyo del Gobierno para la PYME familiar?	7. De acuerdo a su criterio, indique, de los siguientes aspectos, ¿Cuál es la situación actual del manejo de estos recursos? ¿Cómo el buen manejo de los mismos, aporta al crecimiento de la empresa familiar?					8.
				Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos	Producción y logística	Recursos comerciales							
1. Eco. Wilson Araque	Director Área de Gestión	Universidad Andina Simón Bolívar	Economista, Universidad Central del Ecuador, Quito (UCE); Ingeniero Comercial, Escuela Politécnica del Ejército, Quito; Especialista Superior en Dirección Integrada de Proyectos, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito (UASB-E); Magister en Gerencia Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito (EPN); Máster Ejecutivo en Dirección Integrada de Proyectos, Escuela de Organización Industrial, Madrid (EOI); candidato doctoral en Administración, UASB-E.	Existe tendencia a la propiedad familiar de PYMES, debido a que las empresas cuando arrancan operaciones, buscan financiamiento de personas cercanas al entorno familiar.	<ul style="list-style-type: none"> Cuando la empresa nace, no definen cuales son las reglas del juego, malos entendidos prematuros. Crecimiento: el obstáculo es no abrir capitales a otras personas, el crecimiento se limita. Cuando cambian de mando no preparan la sucesión. 	La principal ventaja es que hay confianza con los actores, al ser del entorno familiar, facilita la posibilidad de formar el negocio.	Creo que la mejor forma de preparar la sucesión es dar oportunidad a las nuevas generaciones para que se involucren en los cargos claves de la organización.	Marketing es un área muy importante. Finanzas es clave para que entiendan que cuando tienen que percibir ingresos, los perciben por dos razones: <ul style="list-style-type: none"> Como retribución al trabajo cuando son empleados Reciben dividendos por parte accionaria 	Hay apoyo a la PYME en general, pero no a la empresa familiar necesariamente, no existen programas específicos. Se debería trabajar desde el lado de mercado de valores. Como estimular a las empresas para que abran sus capitales y acceder así a financiamiento.	Si la PYME familiar abre capitales, puede acceder a recursos frescos. No hay mucho conocimiento en el tema, como flujos por ejemplo	La clave es el cambio de mentalidad del emprendedor original, porque cuando el abre la empresa no habla tecnología. Debe dar oportunidad a nuevas generaciones que apliquen TICs.	Debe prevalecer la equidad en el trato con personas, evitando que se dañe el clima organizacional	Abrir la mentalidad hacia el cambio e innovación.	Está atado al cambio de mentalidad, hay mayor competencia, debe innovar en estrategias de mercado, plan de marketing, diversificar mercados, etc.	Es una alternativa válida, la familia es de confianza, se debe tomar en cuenta que no todos los familiares son los mejores socios.
2. Ing. Wilson Mariño	Gerente	Centuria Consultores	Máster en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, CPA, 24 años de experiencia en consultoría empresarial, 10 años de experiencia en consultoría de empresas familiares. 13 libros escritos.	Hay 2 consideraciones: <ol style="list-style-type: none"> Han crecido en nivel de operaciones y ventas las empresas que han hecho un estudio estratégico y de oportunidades. Crecimiento en el número de empresas familiares que se han mantenido como pequeñas porque no han sabido afrontar las realidades económicas empresariales. 	<ol style="list-style-type: none"> Formación: financiamiento Nacimiento: nivel de ventas interno/falta de planificación Crecimiento: desorden y gobierno corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> Unidad familiar Atención personalizada al cliente Ganancia económica Evitar despidos Incertidumbre Dar trabajo a la familia Facilidad en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Primero analizando el perfil de quienes deberían administrar a futuro la empresa Establecer la brecha entre esa meta y los sucesores Determinar los pasos de aprendizaje de los sucesores Capacitación integral con la empresa Generar experiencia en cada departamento Alinear las decisiones de los sucesores con la gran estrategia empresarial Todo formalizado por escrito e incluso legalmente (a través de contratos convenios, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Parte tributaria Organización y control Relaciones emocionales Habilidades directivas Manejo de la liquidez 	Existe apoyo a nivel de financiamiento de la PYME, conforme crece pierde el apoyo en asesoramiento. En el resto de áreas, existe muy poco apoyo.	Empresa deficitaria en liquidez. El buen manejo permitiría que la empresa crezca. No existe planeación a largo plazo	Actualmente la tecnología es básica, desactualizada. Si una PYME está gerenciada por el patriarca, la parte tecnológica se estanca. Cuando es gerenciada por la segunda generación tiene un impulso de mejora.	Es muy deficitario, ya que por falta de liquidez no pueden pagar buenos sueldos, el personal no es de buen nivel. En las áreas de ventas y producción son fuertes. En las áreas de administración financiera son débiles.	Responde a la generación 1era generación: Producción artesanal. 2da generación: innovación, mejores maquinarias, productividad muchas veces desmedida por el tamaño de mercado; demasiada tecnología.	Bastante buena en la venta personalizada y por nivel de contacto, problemas con la venta masiva. En una empresa familiar, el dueño es la empresa, el desarrollo de la empresa se limita de acuerdo a la capacidad de delegación del dueño.	<ul style="list-style-type: none"> Perseverancia, ver oportunidades donde otros ven problemas. Identificar claramente el nicho de mercado. Exigir a los familiares tal cual fuera un empleado normal. Capacitación (especialmente el manejo de liquidez). Tomar decisiones en base a datos históricos además de la experiencia.
3. Ing. Elizabeth Pérez	Presidenta Ejecutiva	Corporación EDEGES	Ingeniera en Construcciones Hidrotécnicas. CEI – Moscú. <ul style="list-style-type: none"> Especialista Superior en Docencia Universitaria. Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador. 2009. Magister Scientiae en Gerencia Empresarial (MBA). Escuela Politécnica Nacional. Quito. 2002. Magister Scientiae en Desarrollo de Recursos de Aguas y Tierras opción "OBRAS HIDRAULICAS". Centro Interamericano de Desarrollo Integral de Aguas y Tierras – CIDAT. Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela. 1990. Especialista en "Estructuras Hidráulicas". Universidad Central del Ecuador. 1985. Master en Ciencias de la Ingeniería Civil. CEI – Moscú. 1981. 	No tengo conocimiento exacto al respecto. Es de suponer que muchas Pymes actuales se iniciaron como microempresas y otras como talleres artesanales.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación restringida de tecnologías modernas, siendo esta una limitante para competir en calidad y en productividad. Ausencia o incipiente uso de metodologías para el control de calidad. La capacidad gerencial de los directores y mandos es baja. No consideran a la capacitación como un elemento de desarrollo empresarial sino más bien como un costo para la empresa. Escasez del capital líquido Nepotismo 	La confianza que existe entre quienes la conforman	Podría asignarse a los familiares más jóvenes siempre y cuando éstos estén preparados para dirigir y proyectar el negocio.	Deberían tener muy buenos conocimientos en los aspectos técnicos relacionados con el giro del negocio. Deberían capacitarse en administración de empresas. Deberían tener formación de líderes para que sean eficaces con las tareas y con las personas.	No he conocido de programas al respecto.	Generalmente hay excesiva extracción de fondos, a cuenta de que son dueños de las empresas. Un buen manejo apoyaría la salud financiera de las empresas, se haría reinversión de capital y apuntalarían el crecimiento de las empresas.	Hay incipiente incorporación de la tecnología. Es indudable que la incorporación de recursos tecnológicos mejoraría la productividad de las empresas.	La educación de los trabajadores esencialmente baja e insuficiente para los requerimientos de la modernización de las empresas. No se invierte en capacitación. Es indudable que el buen manejo de los Recursos Humanos (capacitado y adecuadamente dirigido) es un pilar fundamental para el desarrollo y proyección de las empresas.	Hay falta de verificación de resultados y ausencia de medidas correctivas. Generalmente los empresarios de las Pymes no se preocupan de la verificación de los resultados de las operaciones prestando falta de tiempo, sin querer entender que el análisis de los resultados junto con una evaluación periódica de la gestión realizada, comparando con planes establecidos, son esfuerzos necesarios como alerta anticipada de posibles problemas.	Importante dar énfasis a capacitación en marketing y áreas comerciales para dar impulso a las ventas	Separar los asuntos del negocio de las actitudes familiares. Capacitarse en los aspectos técnicos del negocio y en administración. Hacer retención adecuada de ganancias. Evitar el nepotismo absurdo.
4. Ing. Francisco Segovia	Gerente General	Adepro Cia Ltda.	Ingeniero Civil-Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Máster en Gestión Empresarial-Escuela Politécnica Nacional. 18 años de experiencia en el Sector de la construcción	Me parece que cada vez existe mayor cantidad de PYMES familiares. El gobierno también está incentivando los créditos para este sector.	La falta de conocimientos para dirigir una empresa <ul style="list-style-type: none"> La falta de confianza entre familiares para seguir con el negocio el deseo de captar posiciones directivas por parte de los socios 	La posibilidad de que los hijos pasen a formar parte de la empresa <ul style="list-style-type: none"> que sirve de sustento para sus propias familias sin esperar de formar parte de otras empresas que genera la iniciativa y emprendimiento propio 	De acuerdo al paquete accionario que mantenga en la empresa (en el caso de grupos familiares) <ul style="list-style-type: none"> de padres a hijos en el caso de ser un solo grupo familiar 	En conocimientos de los productos <ul style="list-style-type: none"> en psicología especializada para este tipo de empresas en marketing en moral y casos de respeto mutuo 	Me parece que si existe apoyo a créditos para este sector	Se debe programar el flujo financiero para lograr el desarrollo futuro de la empresa. Es fundamental el capital de trabajo	Es la base de la empresa. Siempre debe estar actualizado tanto en maquinaria así como en el manejo de la misma	Deben estar capacitados y haber un estudio de funciones de cada empleado. Los dueños de la empresa deben estar en posiciones claves. Una de ellas es la parte financiera	Esta área debe estar apoyada totalmente porque es en donde se genera los productos y se realiza la entrega. Los canales de distribución deben ser los adecuados para que la empresa cumpla con sus clientes.	En esta área, debemos dar importancia a las técnicas de venta, la principal falencia es que no se realiza mayor esfuerzo por abrirse a otros clientes o nichos de mercado	Que antes de formar legalmente una empresa familiar haya una experiencia positiva previa <ul style="list-style-type: none"> Que sea dirigida por los mayores de la familia y que en el transcurso del tiempo vayan formalizando las normas y procedimientos de su vida empresarial Que los que siguen vayan capacitándose y cada vez vayan puliendo sus relaciones.
5. Ing. Fabián Galindo	Técnico	Ministerio de Industrias y Productividad	Ingeniero en Administración de Empresas Técnico en desarrollo de MIPYMES	En Quito se ha notado el incremento de MIPYMES familiares pero se ha evidenciado poca perdurabilidad por fallas administrativas y financieras	El principal obstáculo impone la propia empresa familiar al ubicar en posiciones administrativas estratégicas a familiares con poca experiencia en el puesto	La ventaja es el nivel de confianza que se puede alcanzar al trabajar con familiares	La sucesión es dable si quien va a ocupar una posición de responsabilidad tiene la capacitación y experiencia necesaria	El área más importante es la administrativa, seguida por la comercial y operativa	El Gobierno apoya en general a MIPYMES de distinta índole	Falta de planificación y manejo adecuado, los recursos deben orientarse siempre a una constante capitalización e inversión	Por falta de recursos la tecnología se limita notablemente. Debe utilizarse para potenciar el desarrollo de la PYME	Recurso humano limitado al no tener en la familia los perfiles necesarios para articular una buena administración	Elementos que se limitan por falta de recursos, los ingresos deben utilizarse para solucionar esta falta	La empresa familiar es un buen comienzo, pero para alcanzar un verdadero desarrollo es necesario delegar funciones de responsabilidad y experiencia a terceros con las competencias del caso	
6. María Dolores Manota	Técnica	Ministerio de Industrias y Productividad		En los últimos años, el crecimiento de las PYMES ha sido notable, sobretodo por ser un gran fuente de trabajo y generadora de ingresos para las familias	Falta de financiamiento <ul style="list-style-type: none"> Poca accesibilidad a créditos inadecuada administración financiera, económica de recursos Baja productividad 	Emprendimiento <ul style="list-style-type: none"> Permite ganar experiencia Los beneficios económicos se generan en el círculo familiar 	Depende del grado de formación de los miembros de la familia	Administración <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Procesos de producción Marketing 	Si, existen algunos programas por parte del Gobierno para fomentar el desarrollo de estas empresas	Actualmente es inadecuado. Es muy importante para el crecimiento de la empresa	Es nulo. Depende del tipo de empresa y el grado de innovación que requiera	Actualmente inadecuado. Es importante ya que si existe una adecuada capacitación la productividad mejora	Actualmente inadecuado. Al haber un adecuado manejo de la producción y materiales se pueden dar ahorros en costos, más ingresos y beneficios	Suele ser informal, no se trabaja en temas de escuela de ventas ni marketing. Es importante en medida que permite incrementar el nivel de ventas y por lo tanto de ingresos	Que formen una empresa sólida, basada en la capacitación constante y formación profesional. Buscar modos de financiamiento y nichos de mercado en los cuales incursionar
7. Andrés Arguello	Investigador	Observatorio de la PYME		Durante el último periodo, la economía ecuatoriana se encuentra sustentada por gran parte de PYMES, es necesario señalar que más del 94% de las empresas son PYMES, así, la PYME familiar cumple un importante rol para las familias ecuatorianas, es así que el aumento de este tipo de negocios y empresas ha tenido un gran aporte para mantener las economías de las familias ecuatorianas	Uno es el financiamiento debido a la falta de garantías y requisitos que solicitan las instituciones financieras. La falta de conocimiento en el uso de recursos financieros	Como todo negocio, son oportunidades que nos permiten obtener ganancias explotando en muchos casos habilidades y conocimientos que tenemos como individuos	La PYME familiar debería, a mi criterio, una perspectiva del crecimiento, lo cual cambiaría su figura en el tiempo; en la realidad nacional, las PYMES tienen un ciclo corto de vida ya que la etapa de sucesión es compleja	Manejo administrativo y contable que permita conocer el manejo adecuado de los recursos	Si existe, se han creado programas de apoyo a PYMES, no específicamente a la empresa familiar, pero el acceso a crédito, asesoramiento, entre otros ha fomentado el Gobierno actual	La falta de conocimiento en algunos casos conlleva al mal manejo y desperdicio de recursos	No existe financiamiento que permita que las PYMES tengan acceso, así se vuelven poco competitivas	Normalmente en las PYMES familiares, existen problemas, ya que no se considera el trabajo de la familia y por tanto no se lo considera como costo, ocasionando una distorsión del ingreso familiar de la PYME	Es una de las cosas que mejor se encuentra en la PYME, ya que estos nacen como una oportunidad frente a mercados insatisfechos	Esdrújar bien al mercado, realizar estudios previos antes de invertir en un negocio y llevar un buen manejo administrativo financiero	
8. Francisco Velasco	Gerente	Confección de Uniformes	Ingeniero Comercial	Hay una evolución muy alta de PYMES en la Ciudad de Quito	Baja formalidad, no permite el acceso a créditos	Mejora de la calidad de vida de la familia	Plan de sucesión	Manejo financiero y contable	Si existe programas de apoyo	Se manejan informalmente por los dueños de la empresa. Generan beneficios sustanciales mientras la empresa crece	La tecnología no tiene gran importancia de inicio, pero sin duda la empresa familiar debe adecuarse al mercado	Mejorar la capacitación, definir perfiles para cada puesto	Cambiar la mentalidad e innovar	Manejo de técnicas de venta a todos los niveles de la organización	Que busquen oportunidades de negocio, planifiquen y manejen la sucesión de manera formal

ANEXO 7. INVESTIGACIÓN IDE BUSSINESS SCHOOL

Principales datos de las empresas del Ecuador		
Número de empresas	Familiares	No Familiares
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas (estimado)	89%	11%
<hr/>		
Empleo		
# de empleos formales estimados (millones)	1,6	0,12
% Empleo formal	93%	7%
<hr/>		
Rentabilidad		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
<hr/>		
Ventas		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (ultimo año)	22%	31%
% respecto al PIB (solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

Fuente: IDE - Dpto. de Investigación (En base a estimaciones)



REVISTA ECONÓMICA DEL IDE

Perspectiva

www.ide.edu.ec

AÑO XIII, No 04
ABRIL DE 2007

ABR
04



6 ▶ OTRO MES MÁS...



8 ▶ LA INNOVACIÓN
COMO GENERADORA DE RIQUEZA
PARA LAS EMPRESAS Y PAÍSES



11 ▶ EL ASOMBROSO PODER
DE LA COMIDA FAMILIAR

DIRIGIDA POR:
PABLO LUCIO PAREDES

PERSPECTIVA es una publicación
mensual de la ESCUELA DE
DIRECCIÓN DE EMPRESAS - IDE

DIRECTOR GENERAL DEL IDE
Dr. Gabriel Rovayo

CONSEJO EDITORIAL:
Dr. Gabriel Rovayo Veta
Dr. Pablo Lucio Paredes
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

PRODUCCIÓN E INVESTIGACIÓN
Econ. Julio José Prado

ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN:
Ing. Alvaro Andrade
Econ. Paola Celli

DISEÑO GRÁFICO:
Wendy Pincoy Aluzo

IMPRESO POR MAXIGRAF

EDICIÓN DEL IDE
Guayaquil: Ing. Gabriela 213
y Av. 9 de Octubre
Tel: (593-4) 2433029
Fax: (593-4) 2433029

Quito: Nicolás López 213
y Avenida Agustín (Pinar del Río)
Fax: (593-3) 242540-42
Fax: (593-4) 431142-100
www.ide.edu.ec

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
jprado@ide.edu.ec

ANÁLISIS I

TODO QUEDA EN FAMILIA

Dirección: Josemaría Vázquez

Investigación: Julio José Prado

¿Qué tienen en común, Wal-Mart, Ford, y Samsung? Quizás si agregamos a esta lista nombres tales como Supermaxi, Fybaca, y Pronaca, la relación se torna más evidente. Efectivamente, estas son algunas de las empresas que más venden, en el mundo, en el primer caso, y en Ecuador, en el segundo caso, pero a la vez tiene algo más en común.

Todas son empresas familiares.

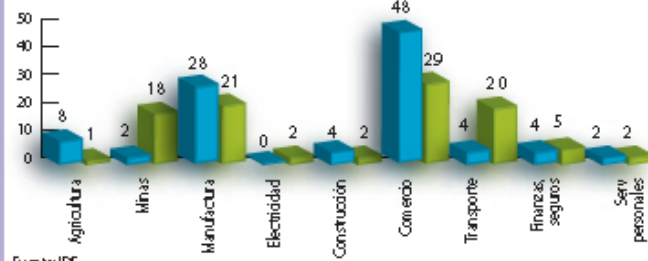
El Dpto de investigación del IDE, ha realizado el primer estudio profundo sobre las EF (Empresas Familiares) presentes en Ecuador, lo invitamos a adentrarse en este interesante tema.



Una empresa es EF cuando existen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia; la cultura de ambas, constituida por valores y supuestos básicos de actuación, es permanente y voluntariamente compartida.

Mucho se oye y se dice con respecto a las empresas familiares, pero continúa siendo, sobre todo en el Ecuador, un tema poco estudiado y difundido. Sin embargo, su importancia en la economía mundial y nacional es elevada. Se estima que el 60% de las empresas del planeta y el 90% de las Latinoamericanas son Familiares. Curiosamente, las estadísticas nos indican que el promedio de vida de estas empresas, equivalente a la vida útil del fundador, de 24 a 30 años, y el 70% no llega a superar la segunda generación. Avanzando en el tiempo, del 30% que sobrevive, solo la mitad llega a la tercera generación. Finalmente, de casi diez compañías fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos. Para quienes manejan una empresa familiar, y pretenden perpetuar el negocio, la estadística juega en contra...

Ecuador: Repartición sectorial Familiares y no familiares



Fuente: IDE

gadores y analistas, coinciden en señalar que hace falta también un poco de 'olfato'. El IESE Business School las define así: 'Se trata de empresas en las que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tiene representación suficiente como para influir en las decisiones, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día'. Evidentemente siempre habrá algo de subjetividad al momento de trazar los límites de esta definición.

Tal vez la definición más correcta ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido, se debe considerar que una

con ella relacionada.

Sin embargo, si en una empresa se da alguna de las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que se pueda afirmar de ella que es EF:

- 1) Dimensión de la propiedad: una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
- 2) Dimensión del poder: alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la EF, habitualmente como directivos o miembros del consejo de administración.
- 3) Dimensión de sucesión: existe una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se mantengan en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Ventajas de las EF

Las ventajas competitivas de la EF derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa:

- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva asimismo, un control más riguroso del gasto.
- Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente tienen sus formas propias de 'hacer las cosas', un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de la empresa.
- Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares, suele manifestarse bajo la

Las Empresas Familiares más grandes del mundo

Wal-Mart Stores
Familia: Walton/Bentonville, USA
Fundada: 1962
Ingresos (año): \$244.5 billones

Ford Motor Co.
Familia: Ford/Dearborn, USA
Fundada: 1903
Ingresos: \$168.4 billones

Carrefour Group
Familia: Delforey/Paris, Francia
Ingresos: \$72.035 billones

Samsung
Familia: Lee/Seoul, Corea
Fundada: 1938
Ingresos: \$98.7 billones

LG Group
Familia: Koo, Huh/Seoul, Corea
Ingresos: \$81 billones

Fiat Group
Familia: Agnelli/Turin, Italia
Ingresos: \$61.014 billones

Istituto Finanziario Industriale S.p.A.
Familia: Agnelli/Turin, Italia
Ingresos: \$59.239 billones

PSA Peugeot Citroën S.A.
Familia: Peugeot/Paris, Francia
Ingresos: \$57.054 billones

Cargill Inc.
Familia: Cargill, MacMillan - USA
Fundada: 1865
Ingresos: \$50.8 billones

BMW (Bayerische Motoren Werke AG)
Familia: Quandt - Alemania
Ingresos: \$44.315 billones

Fuente: Family Business Magazine

¿Qué es una empresa familiar?

Aquí surge, un problema. Y es que las empresas familiares se 'resisten' a ser catalogadas como tales. Cuando hablamos de catalogar empresas, según su tamaño (grandes, pymes o micro), se suele tomar como referente las ventas, los activos, o algún otro dato relevante. Pero en el caso de las Familiares, los investi-

empresa es EF cuando existen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia; la cultura de ambas, constituida por valores y supuestos básicos de actuación, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, presenta una dificultad en la práctica pues, para poder afirmar que una empresa concreta es EF, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de la familia

forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta. Lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

- Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

Es una realidad fácilmente comprobable que la Empresa Familiar puede tener, por su propia naturaleza de Empresa Familiar, dos grupos de fortalezas esenciales y diferenciales basadas en la unidad de la familia y en el compromiso con el proyecto empresarial.

Fortalezas derivadas de la unidad	Fortalezas derivadas del compromiso
Intereses comunes	Entrega a un ideal
Autoridad reconocida	Sacrificio personal
Confianza	Exigencia de lo mejor
Comunicación	Pensamiento a largo plazo
Compenetración	Capital paciente
Flexibilidad	

Debilidades de las EF

La misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre las limitaciones en el campo empresarial se pueden destacar las siguientes:

- Limitación financiera. Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- Dificultad para la venta de participaciones propias. Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, dificultando la financiación para el crecimiento.
- Dificultades para la recompra de participaciones. Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele

plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.

Fuentes de debilidades	Fuentes de fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses dispares • Conflictos de liderazgo • Susceptibilidades • Aislamiento • Individualismo • Búsqueda de intereses propios • Reivindicación de sacrificios • Acomodación 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Liderazgo aceptado • Confianza • Comunicación • Cohesión • Compromiso • Sacrificio personal • Cultura de esfuerzo

Su contribución

Partiendo de una selección de las 500 más grandes del Ecuador, hemos catalogado a las empresas en Familiares (EF) y No Familiares (ENF). Para esto se ha utilizado información pública obtenida en la Superintendencia de Compañías, o de las propias empresas; pero en todos los casos, tal como se mencionó, la categorización puede resultar subjetiva, lo cual no resta validez al análisis (ya habrá ocasión de afinar más la metodología). Se excluyeron del análisis, las empresas públicas.

El 77% de las 500 más grandes del Ecuador son Familiares. No obstante se aprecia que a medida que incorporamos empresas de menor tamaño al análisis, la proporción de EF crece. Por ejemplo, sobre una muestra inicial de las 200 empresas más grandes, solo el 60% fueron familiares. Estimamos que, para las PYMES, el porcentaje de EF sobre el total bordea el 90%, y para el caso de las microempresas, casi por definición, del 100%. En suma, el 89% de las empresas del Ecuador

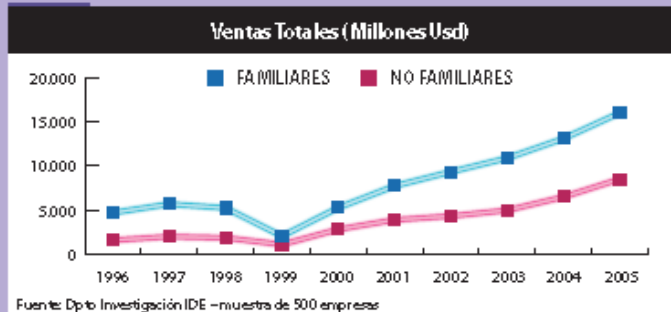
son EF. Así, podemos estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares del Ecuador es de 1,6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. Un resultado bastante similar al registrado en otros países latinoamericanos. La riqueza generada por las empresas Familiares representa el 51% del PIB.

Las No Familiares, se encuentran en su mayoría (96% de los casos) ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas, y son de gran tamaño. En contraste, las familiares, tienen una mejor distribución geográfica, sobre todo en aquellas empresas de menor tamaño pues Pichincha y Guayas concentran solo un 60% del total.

Principales datos de las empresas del Ecuador

	Familiares	No Familiares
Número de empresas		
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas (estimado)	89%	11%
Empleo		
# de empleos formales estimados (millones)	1,6	0,12
% Empleo formal	93%	7%
Rentabilidad		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
Ventas		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (último año)	22%	31%
% respecto al PIB (solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

Fuente: DE - Dpto. de Investigación (En base a estimaciones)



Salvo honrosas excepciones, las EF tienden a ser mano de obra intensiva en vez de capital intensivo, en comparación con las ENF.

Una mirada al negocio

Según el estudio realizado por el IDE la rentabilidad de las Empresas Familiares, ya sea que se la mida en función de la utilidad neta, el patrimonio, o los activos, es menor que la registrada en las No Familiares. Esta observación es válida para los últimos 10 años, salvo en 1998 y 1999, cuando las EF tuvieron un mejor desempeño que las ENF. Es decir que las primeras, fueron menos afectadas por la crisis de finales de la década del noventa, pero no han aprovechado adecuadamente la recuperación económica que se produjo posteriormente. ¿Alguna explicación? Este resultado, puede estar asociado al tipo de actividades de las empresas; dentro de las ENF, existe una alta proporción dedicada a los servicios, generalmente en áreas como hidrocarburos, transporte y construcción (vale la pena recordar que en los últimos años el éxito de estas empresas, ha estado muy vinculado al alto precio del crudo). Las EF, se encuentran en el 76% de los casos en los sectores del

comercio y la manufactura, en donde la competencia (nacional y extranjera), reduce significativamente los márgenes de rentabilidad.

Salvo honrosas excepciones, las EF tienden a ser mano de obra intensiva en vez de capital intensivo, en comparación con las ENF. Las primeras, tienen una presencia más intensa en industrias fragmentadas, menos intensivas en capital y prefieren estrategias de 'seguidores', orientándose a nichos de mercado en los que pueden diferenciar su servicio y en los que es posible una menor integración vertical en la cadena de valor.

La presencia de EF acostumbra también a ser más intensa en sectores cuya actividad puede considerarse como una 'extensión' de la familia (sectores como el textil, alimentación, muebles), o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola), o la continuidad de una postura ideológica (prensa).

El endeudamiento continúa siendo un tema delicado. Es saludable que las empresas, mantengan una proporción mayor de deudas a largo plazo, pues esto les permite financiar de mejor forma las operaciones. En promedio, las empresas familiares del Ecuador tienen un 73% de deuda de corto plazo, mientras que las no familiares se

sitúan en el 59%. La situación se torna más complicada para las familiares, cuando vemos que el flujo de caja corriente (las ventas en efectivo y a crédito), no alcanza a cubrir el pasivo corriente (las deudas con proveedores, por ejemplo). Cuando este índice conocido como 'prueba ácida', es superior a 1, estamos ante una situación financiera manejable, de lo contrario la empresa puede comenzar a tener problemas de caja, y deberá recurrir a más deuda para financiar sus operaciones. En el caso de las empresas familiares del Ecuador el índice de prueba ácida del año 2005 es 0.88, mientras que para las no familiares es de 1.03. En suma, las EF, deberán optimizar el cobro de cartera, así como buscar mayores financiamientos por parte de sus proveedores, con el objetivo de mejorar su liquidez.

Las 10 Empresas Familiares más antiguas del mundo

Kongo Gumi
Construcción - Osaka, Japón
Fundada en: 578

Hoshi Ryokan
Hotelería - Komatsu, Japón
Fundada en: 718

Château de Goulaine
Viña - Goulaine, Francia
Fundada en: 1000

Fonderia Pontifica Martelli
Campanas - Agnone, Italia
Fundada en: c. 1000

Barone Ricasoli
Vinos y aceites - Siena, Italia
Fundada en: 1141

Baronier & Toso
Cristalería - Venecia, Italia
Fundada en: 1295

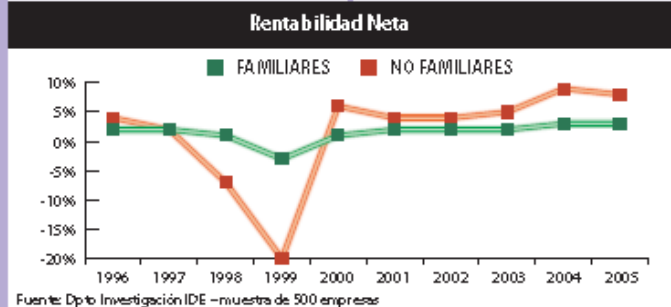
Hotel Pilgrim Haus
Hotelería - Soest, Alemania
Fundada en: 1304

Richard de Bas
Papel - Auvérigne, Francia
Fundada en: 1326

Torini Firenze
Joyería - Florencia, Italia
Fundada en: 1369

Antinori
Vinos - Florencia, Italia
Fundada en: 1385

Fuente: Family Business Magazine



El reto de sobrevivir.

Nuestra investigación señala que entre las empresas familiares más grandes del Ecuador más del 65% estarían entre la segunda y tercera generación. Es decir, que las EF de mayor tamaño, han logrado vencer la barrera del tiempo y se puede apreciar una fuerte correlación entre el éxito del negocio y el tiempo de permanencia de la familia. A medida que vamos encontrando empresas de menor tamaño, este porcentaje tiende a disminuir. Se espera que a nivel de las PYMES las

empresas se encuentren mayoritariamente entre la 1ra y 2da generación (en promedio son empresas más jóvenes). Estas conclusiones son preliminares, y sin duda requieren una mayor profundidad de análisis; el problema radica en que es difícil trazar una línea divisoria clara entre una y otra generación.... como siempre iremos afinando la metodología en futuras investigaciones.

Hemos visto que las EF juegan un papel muy importante en nuestro país y que no tienen que pedirle "favor a nadie" a la hora de competir; pero subyace en ellas un

peligro latente que puede echar al traste todo el trabajo realizado: ¿qué pasará con la siguiente generación? Es este un tema que deben plantearse cuanto antes y que no se soluciona con dos o tres medidas. Si una empresa familiar quiere ser centenaria es necesario que asuma su responsabilidad de profesionalizar su trabajo. El reto, es sobrevivir. Quizás parezca una misión imposible para las EF que tienen pocos años de vida, pero el ejemplo de las que han logrado evadir el peso de la estadística negativa debería marcar el Norte.

Las 50 Empresas más grandes del Ecuador

NOMBRE	TIPO	VENTAS
1. Occidental Exploration And Production Company	ENF	1.013.450.148
2. Supermercados La Favorita Ca	EF	672.466.120
3. Andes Petroleum Ecuador Ltd.	ENF	612.037.457
4. Consorcio Ecuatoriano De Telecomunicaciones S.A. Conecel	ENF	609.027.062
5. Omnibus Bb Transportes Sa	ENF	445.891.762
6. Importadora El Rosado S.A.	EF	433.762.837
7. Procesadora Nacional De Alimentos C.A. Pronaca	EF	354.146.823
8. Otecel S.A.	ENF	349.956.422
9. Distribuidora Rocafuerte Disensa S.A.	ENF	333.465.120
10. Petroleos Y Servicios Pys C.A.	ENF	283.259.363
11. Nestle Ecuador S.A.	ENF	254.665.042
12. Union De Bananeros Ecuatorianos Sa Ubesa	ENF	244.946.391
13. Repsol Ypf Comercial Del Ecuador S.A.	ENF	238.016.410
14. Holcim Ecuador S.A.	ENF	228.898.521
15. Exportadora Bananera Noboa Sa	EF	219.257.262
16. Exxonmobil Ecuador Cia. Ltda.	ENF	202.851.167
17. General Motors Del Ecuador Sa	ENF	196.915.675
18. Repsol Ypf Ecuador S.A.	ENF	191.409.167
19. Farmacias Y Comisariatos De Medicinas Sa Farmocomed	EF	188.549.521
20. Schlumberger Sureenco Sa	ENF	187.335.970
21. Compañía De Cervezas Nacionales C.A.	ENF	186.815.904
22. Unilever Andina Ecuador S.A.	ENF	181.662.396
23. Overseas Petroleum And Investment Corporation	ENF	178.553.905
24. Ecuador Bottling Company Corp.	ENF	171.245.305
25. La Fabril S.A.	EF	170.219.916
26. Constructora Norberto Odebrecht S. A.	ENF	168.008.752
27. Proveedora Ecuatoriana Sa Proesa	ENF	157.784.646
28. Ecuadoritic S.A.	ENF	154.266.889
29. Negocios Industriales Real NLRSA S.A.	EF	149.885.014
30. Distribuidora Farmaceutica Ecuatoriana (Difare) S.A.	EF	145.142.167
31. Shell Ecuador S.A.	ENF	142.828.016
32. Negocios Automotrices Neohyundai S.A.	EF	138.170.827
33. Lubricantes Y Tambores Del Ecuador Ca	ENF	135.192.547
34. Expalsa Exportadora De Alimentos Sa	ENF	133.522.644
35. Tiendas Industriales Asociadas Sa Tia	EF	118.733.727
36. Acería Del Ecuador Ca Adelca	EF	115.527.101
37. Kimtech S.A.	EF	111.944.404
38. Aerolineas Lineas Aereas Nacionales Del Ecuador S.A.	ENF	109.172.833
39. Acerías Nacionales Del Ecuador Sociedad Anonima (A.N.D.E.C)	ENF	108.499.779
40. Industrias Ales Ca	EF	107.653.908
41. Industrial Danec Sa	EF	107.002.549
42. Yanbal Ecuador S.A Yanbec	ENF	106.238.699
43. Lan Airlines S.A.	ENF	102.864.261
44. Masgas S.A.	EF	100.745.275
45. Almacenes Juan Ejuri C. Ltda	EF	99.394.351
46. Productora Cantonera Sa Procarsa	ENF	89.272.326
47. Conservas Isabel Ecuatoriana Sa	EF	83.412.863

Fuente: Dpto. Investigación IDE. En base a información proporcionada por las propias empresas y la Superintendencia de Compañías.

1 Hemos hecho todo el esfuerzo por hacer esta clasificación, en base a nuestro conocimiento de temas y a la información entregada por las empresas, pero es posible que alguna haya sido mal ubicada. Esto normaliza el análisis global, pues tomamos una muestra grande de 500 empresas. En el futuro, se podrá ir afinando la investigación.