

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Empresas Familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones
para lograr sostenibilidad en el mercado**

**Daniela Coronel Dávalos
Gabriela Gachet Berrú**

Marithza Vélez, MBA, Directora de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas

Quito, Diciembre de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Empresas Familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado

Daniela Coronel Dávalos
Gabriela Gachet Berrú

Marithza Vélez, MBA
Director de la tesis

Magdalena Barreiro, PhD
Decana del Colegio de
Administración para el Desarrollo

Quito, Diciembre de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____ Firma: _____

Nombre: Daniela Coronel Dávalos

Nombre: Gabriela Gachet Berrú

C.I.: 1712754496

C.I.: 1718652702

Lugar: Quito-Ecuador

Fecha: Diciembre de 2013

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres por guiarnos en cada paso de nuestras vidas y por haber sido un apoyo incondicional durante nuestra carrera y en especial en esta última etapa de la misma.

Queremos agradecer también a nuestra tutora, Marithza Vélez por habernos apoyado y ayudado durante toda la carrera y en la realización de la tesis.

RESÚMEN

Las empresas familiares han sido consideradas como la base del sistema económico debido a que desde hace muchos años y en muchos países son fuente generadora de la mayor parte de empleo así como un elemento de cohesión social. Este tipo de empresa ha sido definida como una organización controlada por uno o varios miembros de la familia. Existen varios modelos que intentan explicar la dinámica y funcionamiento de estas compañías como son el modelo de los tres círculos; modelo evolutivo tridimensional; y modelo de los cinco círculos. A lo largo de la historia, se ha visto que las empresas familiares enfrentan un proceso difícil y de mucha incertidumbre en el cambio de generación a generación en el cual muchas de ellas han terminado su funcionamiento. Esto se da por no tener una estructuración clara y un protocolo familiar adecuado. Por este motivo, lo mejor para la continuidad de la empresa es tener una visión establecida en la cual todas las generaciones se puedan apoyar. En el Ecuador, las empresas familiares son una parte fundamental para el motor de la economía, siendo estas las más importantes dentro del país.

ABSTRACT

Family businesses have been considered as the basis of the economic system for many years and in many countries are the source of employment as well as an element of social cohesion. This type of company has been defined as an organization controlled by one or more family members. There are several models that attempt to explain the dynamics and functioning of these companies such as the model of the three circles, three-dimensional evolutionary model, and model the five circles. Throughout history, it has been found that family businesses face a lot of uncertainty in the change from generation to generation in which many of them have ended their course. This happens for not having a clear structure and a suitable family protocol. For this reason, the best option for the preservation of the company is to establish a vision in which all generations can support. In Ecuador, family businesses are a vital part of the economy, being the most important companies in the country.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCION.....	11
CAPITULO 1.....	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Objetivos de la Investigación.....	13
1.2.1 Objetivo General.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificación de la Investigación.....	14
1.4 Hipótesis de la Investigación.....	15
1.5 Metodología de la Investigación.....	15
CAPITULO 2.....	16
2.1 Definición de Empresas Familiares.....	16
2.2 Tipos de Empresas Familiares.....	17
2.2.1 La Empresa de Trabajo Familiar.....	17
2.2.2 Empresa de Dirección Familiar.....	17
2.2.3 Empresa Familiar de Inversión.....	18
2.2.4 Empresa Familiar Coyuntural.....	18
2.3 Modelo de los Tres Círculos.....	18
2.4 Modelo Evolutivo Tridimensional.....	20
2.5 Modelo de los Cinco Círculos.....	21
2.6 Ciclo de Vida de las Empresas.....	24
2.6.1 Creación de la Empresa.....	24
2.6.2 Crecimiento y Desarrollo de la Empresa.....	24
2.6.3 Sucesión y Segunda Generación.....	25

2.6.4 Propiedad Pública y Administración Profesional.....	25
CAPITULO 3.....	26
3.1 Casos Familiares en el Mundo.....	26
3.1.1 Walmart.....	26
3.1.2 Ford.....	28
CAPITULO 4.....	31
4.1 Principales Problemas dentro de las Empresas Familiares.....	31
4.2 Problemas basados en el Modelo de los Cinco Círculos.....	33
4.3 Soluciones dentro de las Empresas Familiares.....	35
CAPITULO 5.....	36
5.1 Caso de Empresa Familiar del Ecuador.....	40
5.2 Recomendaciones para el Caso de esta Empresa Familiar.....	43
CAPITULO 6.....	44
6.1 Recomendaciones y Conclusiones para Empresas Familiares.....	44
6.1.1 Buen Gobierno Corporativo.....	45
6.1.2 Protocolo Familiar.....	47
6.1.3 Recomendaciones para la sucesión.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	52

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Modelo de los Tres Círculos.....	19
Figura 2: Modelo Tridimensional.....	21
Figura 3: Modelo de los Cinco Círculos.....	22

INTRODUCCIÓN

Aproximadamente el 80% de todas las empresas del mundo son empresas familiares. Las empresas familiares generan alrededor del 75% del producto interno bruto de todos los países. Estos negocios emplean al 85% de trabajadores de todo el mundo (Poza, 2005). Así mismo, casi la mitad de las compañías cotizadas en bolsa más grandes del mundo son empresas familiares como por ejemplo Walmart, Ford y Samsung. De la misma manera, el Journal of Finance menciona que las empresas familiares superan a las firmas no familiares en rentabilidad accionaria (Guenaga & Riva, 2011).

Por otro lado, América Latina atraviesa diversos problemas en las empresas familiares debido a la competencia y a las transiciones generacionales. En América Latina las empresas familiares constituyen el 30% de todas las compañías; 50% de las firmas de mayores ingresos y cerca del 40% del producto interno bruto de la región (Guenaga & Riva, 2011).

Mientras tanto, en el Ecuador se ha visto que durante toda la historia, las empresas familiares han llegado a posicionarse como las más importantes dentro del país siendo estas el 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador. El 89% de las empresas ecuatorianas son familiares, incluyendo microempresas y PYMES. Por lo tanto, se ha estimado que el número de empleos generados por empresas familiares representa el 93% del empleo formal, abarcando el 51% del producto interno bruto (Perspectiva, 2007).

Sin embargo, los negocios familiares se enfrentan a un futuro inesperado, muy pocas de ellas logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria. Según McKinsey, el 5% de los negocios familiares supera con éxito la llegada de la tercera generación. Los principales desafíos a los cuáles estas empresas se enfrentan en este

período son: asegurar la competitividad en el mercado; equilibrar el nepotismo con el profesionalismo, es decir mantener control familiar sobre el negocio; y por último, perpetuar el éxito familiar a lo largo de las siguientes generaciones (Arrieta, n.f.).

Por lo tanto, al ser estas uno de los principales motores de la economía y una de las mayores empleadoras, es esencial estudiarlas y analizarlas para poder encontrar soluciones prácticas y que no desaparezcan o sean vendidas como se ha visto en el paso del tiempo alrededor del mundo.

CAPÍTULO 1

1.1 Planteamiento del Problema

Es importante estudiar y analizar el tema de las empresas familiares puesto que estas son las que ayudan a potencializar el desarrollo y crecimiento económico de un país. Se debe conocer los problemas por los cuales la sucesión de estas empresas resulta un factor de alto riesgo para así actuar de la manera correcta y no permitir que una organización de la cual dependen muchas personas, no cumpla con su curso.

Dentro del estudio y desarrollo de este tema se pueden presentar diferentes problemas. Entre ellos está la falta de información, debido que al estudiar empresas específicas, estas pueden no estar abiertas a brindar información acerca de su funcionamiento y protocolo familiar. Otro problema que se puede presentar es que es un tema muy delicado y polémico puesto que no solamente se trata de empresas, sino de familias. Por último, es importante recalcar que cada empresa es diferente por lo que no se puede generalizar las soluciones e implementarlas sin un proceso evolutivo y planificado.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar a profundidad los problemas que se presentan en la sucesión de las empresas familiares a las siguientes generaciones.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer las causas por las cuales la mayoría de las empresas familiares no cumplen con el ciclo normal de las empresas.
- Entender el funcionamiento de las empresas familiares.
- Analizar las consecuencias de una buena creación de un protocolo familiar.

- Análisis de las principales soluciones para la sucesión de las empresas familiares.
- Estudiar una empresa específica del Ecuador para proponer recomendaciones a futuro.
- Descripción del modelo de los cinco círculos que se desarrolla a partir de la problemática de las empresas familiares.
- Investigar sobre diferentes empresas alrededor del mundo de acuerdo a su éxito y procesos que han seguido.
- Comprobar que es necesario un protocolo familiar bien establecido sin excepciones a los estatutos para que tenga éxito la sucesión.

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación es de suma importancia debido a que permitirá conocer el impacto que generan los distintos problemas presentados en la transición generacional dentro de las empresas familiares. Es trascendental conocer todas las variables que determinan la constitución de un modelo familiar puesto que esta podría llegar a ser la solución más importante que permita que los negocios familiares continúen su curso.

Además, el estudio tiene un valor teórico e implicaciones prácticas para los afectados en este sector. Adicionalmente se pueden implementar mejoras gracias al conocimiento de las consecuencias que se presentan al momento de la terminación de una empresa familiar.

Por otra parte, el uso de un protocolo familiar ya establecido por parte de los directivos de la empresa, beneficiará en tres aspectos claves a este mercado. Primero, se mantendrá la unión familiar evitando los conflictos internos que puedan ir surgiendo a lo largo del tiempo. Segundo, ayudará a la buena marcha del negocio puesto que habrá reglas que se deben seguir, dejando a un lado el conflicto de intereses que se pueda presentar. Finalmente, en el cambio de cada

generación se mantendrá la misión y la visión de la empresa y así todos trabajarán por un interés común.

1.4 Hipótesis de la Investigación

Los problemas que se presentan dentro de la empresa a lo largo del tiempo a raíz de no establecer estatutos, son los causantes de la terminación de muchas de las empresas familiares durante las transiciones generacionales.

1.5 Metodología de la Investigación

La presente tesis se centrará en una investigación documental, es decir, un enfoque cualitativo basado en el entendimiento de la problemática de la sucesión a las siguientes generaciones en las empresas familiares. El propósito de esta tesis es llegar a encontrar los principales problemas y causas que acontecen a las empresas familiares durante el transcurso de sucesión a las siguientes generaciones, basada en una investigación empírica a nivel exploratorio. Los resultados del análisis y de los casos de estudio nos permitirán describir y decodificar el fenómeno de ocurrencia natural de este tipo de empresas. Por último, debido a que en el desarrollo de la presente tesis se va a centrar en documentación secundaria, de base de datos de otras empresas, así como de otros autores expertos en el tema, la metodología a seguir será documental. Además la recolección de información y datos será en base a entrevistas semi-estructuradas con expertos en el tema. También una entrevista a profundidad con una de las empresas familiares más importantes en el país. De la misma manera, se recogerá información de libros centrados únicamente en este tipo de empresas y los problemas que conllevan, dentro de un ambiente teórico y metódico. Finalmente, se utilizarán para el análisis casos empresariales a nivel mundial, dentro del análisis documental recolectado para este trabajo.

CAPÍTULO 2

2.1 Definición Empresas Familiares

Las empresas familiares desde hace mucho tiempo han sido consideradas como la base del sistema económico puesto que son la fuente generadora de la mayor parte de empleo y han sido un elemento de cohesión social. Son la base de nuestro sistema productivo y económico y es por esta razón que se debe conocer las distintas conceptualizaciones de este organismo económico.

Al ser este un tema muy discutido en el mundo y en el cual existen varios autores que han tratado de definir a una empresa familiar, se ha decidido unificar varios conceptos de dichos autores para llegar a una definición más completa de lo que esto significa, tomando en cuenta que cada empresa es distinta la una de la otra.

Según Barnes & Hershon, la empresa familiar es definida como una organización controlada por uno o varios miembros de una familia (Bellausteguigoitia, 2010). Así mismo, Ward afirma que esta es una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control (Bellausteguigoitia, 2010). Por otro lado existen varias características que marcan la esencia de una empresa familiar, estas son (Mucci & Telleria, 2009):

- La dirección tiene un estilo autocrático, lo cual no les permite acceder a muchos cambios.
- Existe una rigidez en el liderazgo lo que impide que otras personas accedan a puestos importantes.
- Se valora más la fidelidad que la habilidad.
- Se tiende a familiarizar todas las relaciones, inclusive a las que tienen con proveedores y clientes.
- El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia de generación a generación.

- Muchos negocios familiares tienden a centrarse más en las ventas y en la producción, dejando atrás las finanzas, el marketing y la planeación.

2.2 Tipos de Empresas Familiares

Se distinguen cuatro tipos de empresas familiares, las cuales son definidas en base a las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan o pueden llegar a realizar con el paso del tiempo dentro de la misma.

2.2.1 La empresa de trabajo familiar

Este tipo de empresa se caracteriza en cuanto a que se realiza lo necesario para que los miembros de la familia que libremente quieran incorporarse en la compañía puedan hacerlo. Cada uno de los familiares tendrá un puesto de acuerdo a sus capacidades y un salario acorde a las responsabilidades y actividades que realice. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que dentro de este tipo de empresa sí se contrata personas ajenas al núcleo familiar, pero siempre tomando como prioridad que los miembros de la familia decidan y quieran trabajar en la empresa familiar (Gallo, 2009).

2.2.2 Empresa de dirección familiar

Internamente se promueve que los familiares trabajen y aporten dentro de la misma, pero diferenciándose de la empresa del trabajo familiar en cuanto únicamente se permite la incorporación de aquellos miembros de la familiar que tengan las condiciones y capacidades para desempeñar cargos de dirección en la empresa familiar. Las principales funciones de dirección que los miembros tienen son: la dirección de de equipos de trabajo; manejo de estrategias y objetivos de la empresa; entre otros (Gallo, 2009).

2.2.3 Empresa familiar de inversión

Dentro de esta empresa se apoya mucho a lo que es el emprendimiento de sus miembros y directivos, es decir, se apoya a aquellos integrantes de la familia que deseen emprender un nuevo negocio o proyecto por medio de préstamos, inversión de capital, consejo y asesoramiento por parte de la empresa madre (Gallo, 2009).

2.2.4 Empresa familiar coyuntural

Los miembros de la familia se encuentran unidos como propietarios de la mismas por circunstancias de herencia mas no por elección propia. Debido a la circunstancias mucho de los miembros de la familia afirman que la venta de las acciones a terceros o la fusión con otras empresas en una estrategia favorable para la continuidad y sucesión de la empresa familiar (Gallo, 2009).

Por último, es importante tomar en cuenta que los distintos tipos de empresas familiares mencionados anteriormente no son estáticos y en muchas ocasiones las empresas familiares pueden evolucionar de un tipo a otro. Así mismo, se debe recalcar que en muchas ocasiones puede existir una empresa familiar que adopten una o más características de uno o varios tipos de empresas familiares.

2.3 Modelo de los Tres Círculos

Son varios los modelos conceptuales que se han elaborado con respecto a la empresa familiar, los cuales intentan resaltar características, particularidades e ilustrar su naturaleza. Uno de los más utilizados y difundidos es el modelo de los tres círculos desarrollado por los profesores de Harvard en 1982, Jhon Davis y Renato Tagiuri.

El modelo trata explicar la interacción que se presenta en tres subsistemas básicos de la empresa familiar: Propiedad, familia y negocio. La propiedad se refiere a los accionistas de la empresa; la familia a los lazos sanguíneos; y el negocio a las funciones desempeñadas dentro de la misma (Abiti & Ocejo, 2004).

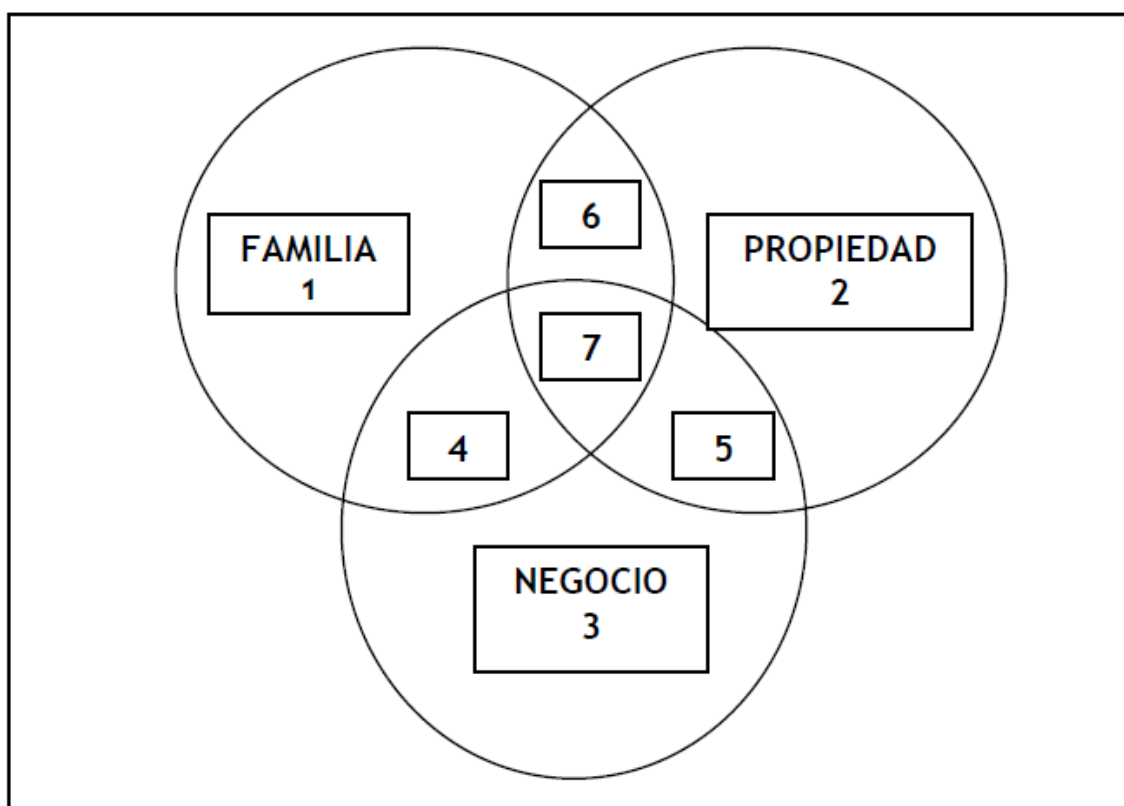


Figura 1: Modelo de los tres círculos

El círculo familiar es aquel al que pertenecen todos los miembros del grupo familiar. El círculo negocio comprende el conjunto de personas que trabajan dentro de la compañía y reciben un sueldo o beneficio económico directo en base al trabajo que desempeñan y al valor que entregan a la compañía. Por último, el círculo propiedad es aquel que determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa generando una serie de deberes y derechos sobre esta (Salles Sainz Grant Thornton, 2013). Es importante mencionar que cada una de estas personas al

ser parte y tener relación con la empresa familiar pueden ubicarse dentro de estos círculos y subsistemas como por ejemplo:

- 1) Es el miembro familiar que no es propietario ni empleado.
- 2) Es el miembro propietario que no es familiar ni empleado.
- 3) Es el miembro empleado que no es familia ni propietario.
- 4) Es el miembro familiar y empleado.
- 5) Es el miembro empleado y propietario, más no familiar.
- 6) Es el miembro propietario y familiar.
- 7) Es el miembro familiar, empleado y propietario.

2.4 Modelo Evolutivo Tridimensional

Con avances al modelo de los tres círculos mencionado anteriormente, surgió el modelo evolutivo tridimensional dado por Kevin Gersick y otros autores dentro de los cuales se encontraba Jhon Davis. Dentro del modelo se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad con el tiempo. Este modelo es de suma importancia puesto que permiten entender las diferencias que existen entre las distintas empresas familiares en cuanto una empresa familiar será distinta de la otra en función de la fase en la que se encuentre respecto a los tres subsistemas.

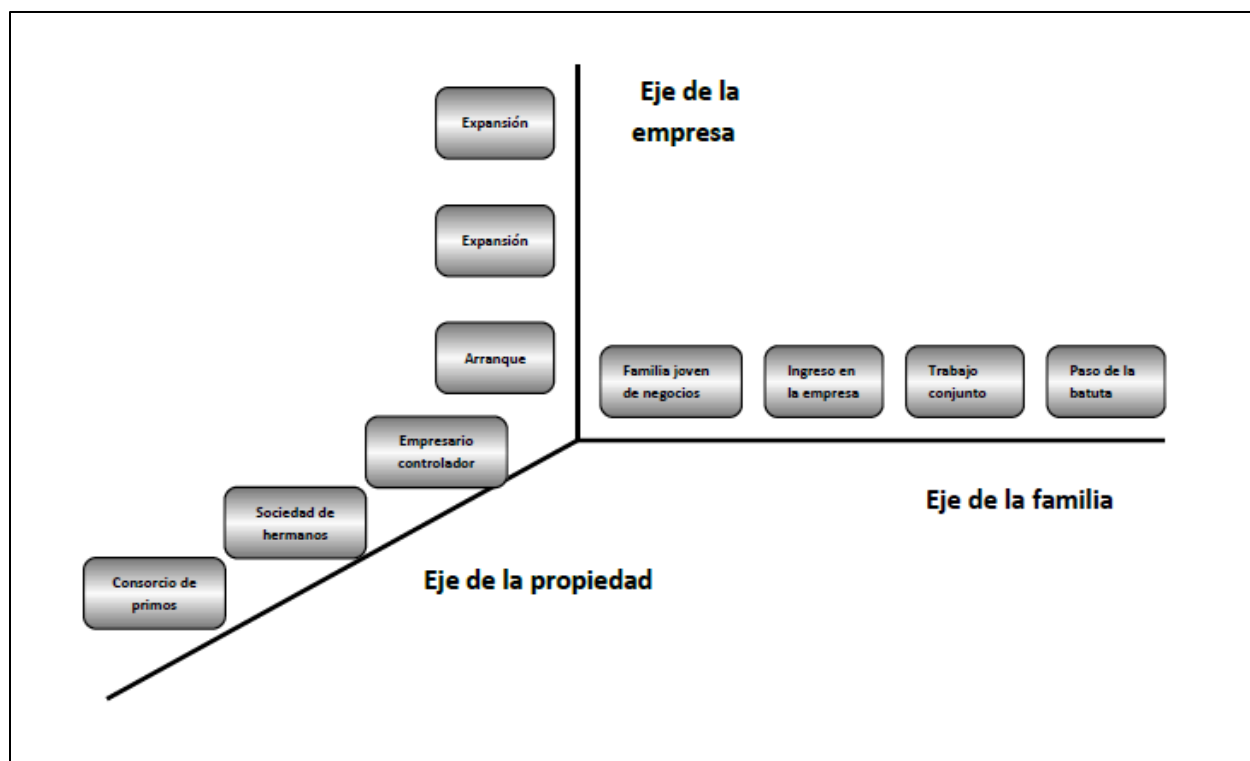


Figura 2: Modelo Tridimensional

Los ejes explican las etapas evolutivas que una empresa familiar recorre a través del tiempo. En cuanto al eje de la propiedad, representa la forma en que se suele cambiar de dueño o el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. El eje de la familia se refiere al ciclo de vida de la generación fundadora por lo que se le considera una ampliación del eje de la propiedad. El eje de la empresa se refiere al ciclo básico de una empresa en el cual tiene un inicio, una expansión y una madurez (Salles Sainz Grant Thornton, 2013).

2.5 Modelo de los Cinco Círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos en el cual se complementan las investigaciones sobre la empresa familiar y se definen los problemas alrededor de cinco áreas relevantes y críticas en este tipo de empresa

s: Familia, Propiedad, Empresa, Gestión y Sucesión. El principal objetivo que tiene este modelo es mejorar el conocimiento de los factores que podrían afectar la continuidad de la empresa familiar (Abiti & Ocejo, 2004).

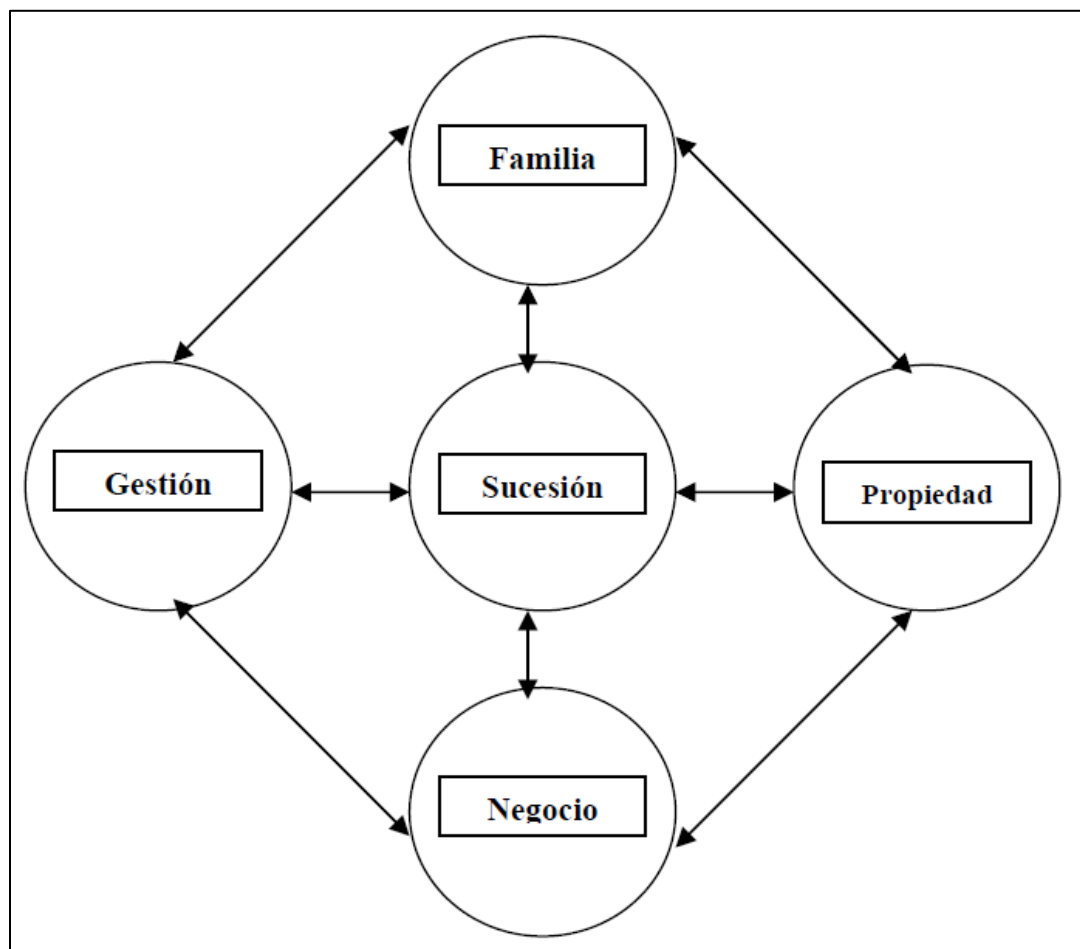


Figura 3: Modelo de los Cinco Círculos

El área de la familia es uno de los factores más relevantes puesto que engloba los valores, actitudes, relaciones familiares, modos de comunicación familiar, grado de armonía existente entre los miembros familiares y su influencia en la empresa familiar. Así como las decisiones familiares empresariales, los estilos de resolución de problemas y la estructura de gobierno corporativo desarrollada para la interacción de la familia con la empresa (Abiti & Ocejo, 2004).

El área de la propiedad toma en cuenta la estructura de poder de los accionistas de la empresa familiar; la predisposición y actitud frente a la integración de nuevos accionistas y consejeros no familiares y el grado de armonía que existe entre los diferentes grupos de accionistas (Abiti & Ocejo, 2004).

Dentro del área de negocio se considera la competitividad y la visión estratégica de la empresa familiar, la misma que se obtiene en base a los mercados en los cuales operan los productos o servicios que se ofrecen y los recursos humanos, tecnológicos y materiales que la empresa dispone. En otras palabras, los dos factores más importantes del área de negocio son: la estrategia que la empresa ha optado y las características de la misma tomando en cuenta los siguientes aspectos (Abiti & Ocejo, 2004):

- Grado de internalización de los mercados y clientes.
- Grado de diferenciación de productos.
- Uso de nuevas tecnologías, calidad y costo de los recursos utilizados.

El área de gestión va muy de la mano con el área de negocio puesto que es la forma en la que se utiliza los recursos tecnológicos, humanos y materiales para poder completar las estrategias establecidas y asegurar el logro de objetivos de la empresa tomando en cuenta los siguientes factores relevantes (Abiti & Ocejo, 2004):

- Grado de profesionalismo.
- Grado de formalización del sistema de control.
- Buena política de recursos humanos.

Finalmente, el área de sucesión se refiere al proceso del paso del poder de generación a generación. Este es uno de los procesos más importantes y críticos por el cual pasa una empresa familiar puesto que existe una gran vinculación emocional ya que se debe tomar decisiones

acerca de los posibles sucesores y la planificación para realizar este traspaso. Los principales factores que se deben considerar son (Abiti & Ocejo, 2004):

- La actitud del líder para asumir su retiro de la empresa.
- La relación del líder con sus potenciales sucesores.
- La planificación y gestión del cambio de mando a la siguiente generación.

2.6 Ciclo de Vida de las Empresas Familiares

Como toda empresa, las empresas familiares también cuentan con un ciclo de vida. Existen cuatro etapas importantes dentro de la vida de una empresa familiar. Es importante estudiar cada una de ellas puesto que dentro de cada fase existen factores claves que permiten que el desarrollo de la empresa continúe (Abiti & Ocejo, 2004).

2.6.1 Creación de la Empresa

En esta fase, el fundador de la empresa se encuentra creando nuevos proyectos, buscando medios para el financiamiento de la empresa y formas de llevar este producto o servicio al mercado. Existe incertidumbre de como involucrar a los miembros de la familia en el negocio (Abiti & Ocejo, 2004).

2.6.2 Crecimiento y Desarrollo de la Empresa

Los miembros de la familia eran quienes manejaban la mayoría de las áreas de la empresa, no obstante con el crecimiento y desarrollo de la misma, poco a poco la fuerza de trabajo fue creciendo y se requería contratar colaboradores externos a la unión familiar. Uno de los principales aspectos que se debe tomar en cuenta dentro de esta fase es el inculcar los valores y creencias así como la filosofía de la empresa a los nuevos colaboradores. Por otro lado, uno de los principales problemas que surgen en esta etapa son la gran competencia entre empleados y miembros de la familia para obtener puestos de liderazgo (Abiti & Ocejo, 2004).

2.6.3 Sucesión y Segunda Generación

En esta fase, la empresa ya no está experimentando. La empresa está constituida por miembros familiares y no familiares, incluso existen otros inversionistas. Al tener tanta gente, se da un conflicto de intereses por lo que pueda suceder con la empresa en el futuro. Estos problemas de igualdad y propiedad producen los conflictos en la sucesión a la segunda generación. En este proceso se debe hacer planes estratégicos para enfrentar esta etapa y tratar de que todas las personas a pesar de que piensen de diferente manera, lleguen a un acuerdo común (Abiti & Ocejo, 2004).

2.6.4 Propiedad Pública y Administración Profesional

Dentro de esta fase, la empresa familiar requiere de mayor capital para continuar su funcionamiento y es por eso por esta razón que debe decidir si se convierten en una empresa pública. Si es que en las siguientes generaciones no existe un administrador profesional, se debe contratar a uno para que siga alcanzando desarrollo y crecimiento (Abiti & Ocejo, 2004).

CAPÍTULO 3

3.1 Casos Familiares en el Mundo

De acuerdo a la revista Family Business Magazine, se clasificó a las 250 empresas familiares más grandes del mundo. Estas cuentan con ingresos anuales de al menos 1.2 mil millones de dólares, las mismas que dominan economías nacionales e incluso tienen una importancia representativa económica mundial. El mayor número de empresas familiares se encuentran en Estados Unidos con 130 compañías, seguido por Francia con 17 y Alemania con 16. A continuación se analizará dos casos de las empresas familiares más grandes del mundo (Family Business Magazine, 2004).

3.1.1 Wal-Mart

Sam Walton, nacido en Arkansas y fue el creador y fundador de Wal-Mart en 1962, bajo la idea de precios bajos y gran expansión. A lo largo de los años, la empresa ayudó a impulsar la productividad del país; reducir la inflación e incrementar el poder adquisitivo de sus clientes. En 1972 Wal-Mart empezó a cotizar en la bolsa de Nueva York.

Por varios años, Wal-Mart se estableció en los Estados Unidos con el fin de posicionarse en el mercado y así convertirse en la primera tienda de venta minorista en el país.

Posteriormente, en los años 90 Wal-Mart se convirtió en una empresa multinacional abriendo almacenes en México, Argentina, Canadá, Chile, Costa Rica, Brasil, Puerto Rico, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Reino Unido, Japón y China, logrando posicionarse en el top of mind de sus consumidores y de la misma manera establecer una imagen de marca, causa de admiración y ejemplo a seguir de la mayoría de sus competidores (n.a., 2009). Wal-Mart es también el principal empleador privado de los Estados Unidos, únicamente lo supera en número de personas empleadas el Gobierno Federal.

Por otra parte, es importante mencionar que una de las principales fortalezas y características de esta multinacional es que a pesar de la dificultad que existe de que las empresas familiares sigan en el mercado a partir de su tercera generación, a causa de los problemas y conflictos internos que se generan, Wal-Mart ha logrado mantenerse en los primeros lugares en el ranking de la lista Fortune en los últimos años, siendo una de las empresas más grandes en el mundo y todavía controlada por la familia Walton, que posee una participación accionaria del 48%. Se cree que las principales razones por las cuales esta compañía ha logrado mantenerse como empresa familiar y seguir creciendo con el paso de generación en generación han sido por varias razones, las mismas que se mencionarán a continuación. No obstante, es de suma relevancia indicar que el éxito de Wal-Mart se debe principalmente al buen manejo que existe del personal y de los directivos dentro la compañía, así como la motivación que existe para cada uno de sus empleados y proveedores (Bergdahl, 2007).

Las principales estrategias familiares utilizadas por Wal-Mart son las siguientes (Bergdahl, 2007):

- Rodearse de un equipo de grandes líderes y de inspirarles para la consecución de un objetivo común.
- Encontrar altos ejecutivos de la familia capaces de desprenderse de su ego por el beneficio común del equipo de Wal-Mart.
- Formar a los empleados y directivos para que piensen como comerciantes y estén preparados para vender en cualquier momento.
- Solidez en las normas internas como un eje del éxito de la empresa en su expansión alrededor del mundo, es decir, tener el mismo objetivo común y misión en todas las sucursales del mundo.

- Mantener un acervo cultural en el que empleados, miembros de la familia y directores sin distinción compartan sus propios pensamientos e ideas.
- No centrarse únicamente en las ideas de la familia o de los altos directivos, escuchar los comentarios y nuevas ideas de todos los empleados que forman la compañía.
- Comunicación interna y externa entre los miembros de la familia y sus colaboradores.
- Crear un ambiente de confianza mutua entre los empleados de la compañía, promoviendo más el éxito del grupo que el éxito individual.
- Creación del “Walt-Mar Way”: presentar las ideas de forma sencilla, directa y sincera.
- Mantener una disciplina organizativa y empresarial
- Realizar paulatinamente un “sondeo a las bases”, en los que se conoce las opiniones y recomendaciones de cada una de las personas que forman parte de esta empresa.
- Mantener la filosofía central de la compañía en cada cambio de sucesión.

Es por estas estrategias competitivas y por el buen manejo corporativo de la empresa que Wal-Mart es la principal corporación de minoristas en los Estados Unidos y la empresa familiar que ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo, contando con más de dos millones de empleados alrededor del mismo.

3.1.2 Ford

Henry Ford, nacido en Michigan en 1863, desde pequeño mostró interés por inventar nuevas máquinas y automóviles. Su sueño siempre fue construir un carro sin caballos que lo estén jalando. En 1903 se creó Ford Motor Company produciendo un automóvil a un precio razonable, fiable y eficaz. En la creación de su empresa se basó en el trabajo equitativo e

inclusivo, siempre buscando gente comprometida, sin importar la raza, edad, sexo, religión, entre otros (Ford, 2013).

Ford Motor Company se encuentra ya en su cuarta generación. Esta empresa fue creada por Henry Ford y desde ahí se ha mantenido dentro de la familia de generación en generación. A pesar de que las estadísticas indican que muchas empresas familiares se destruyen en el paso a la segunda generación y muchas de ellas no pasan a la tercera, Ford se ha podido mantener unida gracias al apoyo de toda la familia en los buenos y malos momentos que ha tenido la empresa. Se caracteriza por ser una de las mejores compañías para trabajar en el mundo por los valores que la rigen y que han sido el eje de la empresa desde su inicio. No obstante, como toda empresa han tenido momentos difíciles, épocas de crisis, que las han sabido superar gracias a la dedicación y compromiso de la gente que la conforma (Ford, 2013).

A continuación se explicarán los motivos por los cuales Ford se ha podido mantener como líder en el mercado por tanto tiempo (n.a., 2013):

- Han estado regidos por una estrategia para tener estabilidad y crecimiento financiero y así poder superar problemas que se presenten o nuevas tendencias a seguir.
- Durante la sucesión a la siguiente generación, Ford ha seguido un plan para seguir los pasos de manera correcta durante la transición, estableciendo responsabilidades a los otros miembros de la familia.
- La comunicación dentro de la familia Ford ha sido esencial para que esta empresa se mantenga en constante crecimiento. Siempre tienen dos reuniones al año y preparan un boletín informativo cada trimestre. La familia Ford se ha ido involucrando cada vez más en el negocio, siempre cuidando la información que sale a los medios y noticias. De esta

manera, todos los miembros de la familia que pertenecen a la compañía se han comprometido con el negocio y la familia para apoyarse mutuamente.

- Han sabido aprender de la historia de la empresa para ver los errores que se han cometido y no cometerlos en un futuro.
- Siempre se han manejado bajo los principios de igualdad que empezaron desde la fundación de la empresa, incluso en épocas adversas.
- No se han dejado llevar por la rivalidad y egoísmo, en lugar de esto siempre se han apoyado entre todos los miembros de la familia, brindando soporte al que está al mando de la empresa.
- Celebran reuniones constantemente para compartir conocimientos, ideas y reforzar las relaciones laborales.

Por todas razones y por estrategias competitivas que han sabido llevar, Ford se ha podido mantener como líder en el mercado automovilístico y posicionarse como una de las empresas más grandes en el mundo entero.

CAPÍTULO 4

Las empresas familiares enfrentan difíciles situaciones que limitan su desarrollo y continuidad dentro del mercado, causando que muchas de ellas desaparezcan o sean vendidas a alguien más. Dentro de este capítulo se pretende dar a conocer los principales y más representativos problemas que se enfrentan todas las empresas familiares en general. Así mismo se plantearán las principales soluciones que estas empresas pueden aplicar en caso de encontrarse en situaciones de conflicto que puedan afectar la continuidad de la misma.

4.1 Principales problemas dentro de las empresas familiares

- **Nepotismo:** Es muy común que el jefe de la familia o fundador de la empresa contrate a sus familiares en puestos innecesarios con el único fin de soportarlos económicamente mediante sueldos elevados los cuales se estiman no por su desempeño, méritos o habilidades, sino únicamente para mantener la unión familiar y un estilo de vida a lo que siempre han estado acostumbrados. Esto no sólo afecta negativamente a la motivación de los empleados que no pertenecen a la familia, sino también al crecimiento y desarrollo de la empresa, generando problemas financieros al interior de la misma (Vargas, 2013).
- **Familia vs Negocio:** Las empresas familiares generalmente se enfrentan a conflictos internos causados principalmente por la inhabilidad de separar el negocio y la vida personal. Es aquí cuando intervienen los intereses de cada miembro, los egos de cada familiar y las rivalidades entre cada uno, provocando una separación en el ambiente laboral. Sin importar las causas de estas disputas y si el directorio no encuentra una manera de parar con los problemas internos, es completamente imposible que se logre primero definir y luego cumplir con el objetivo común del negocio (Belausteguigoitia, 2010).

- Perder empleados no familiares: Normalmente, las posiciones altas y de liderazgo en las empresas familiares son ocupadas por miembros de la familia. Esto hace que el resto de empleados tenga un crecimiento limitado dentro de la empresa, quitándoles la oportunidad de crecer y llegar a puestos gerenciales consiguiendo la renuncia de los mismos (Vargas, 2013).
- Emociones: La influencia de la familia en el negocio es una parte importante y decisiva, por lo tanto se reconoce a estas empresas como organizaciones emocionales y no tan racionales como deberían ser. Separar las emociones de los negocios es una tarea muy difícil en las empresas familiares debido a que es muy complicado para los miembros familiares, recibir críticas de sus jefes o compañeros si es que estos son seres queridos. Por otro lado es muy importante tomar en cuenta que si es que los directores dejan que las emociones interfieran en el núcleo del negocio, es muy común que los empleados y clientes los vean como débiles e inhabilitados para manejar y tomar decisiones en el negocio (Belausteguigoitia, 2010).
- Falta de un plan de sucesión: Siempre va a llegar un punto en el cual el jefe fundador va a tener que retirarse y dejar en manos de sus sucesores la empresa. Si es que no existe un plan de sucesión en el cual las cosas estén claras, sin lugar a dudas y a malas interpretaciones, es muy probable que la empresa fracase. Si es que el fundador tiene la visión y quiere que su empresa trascienda a las siguientes generaciones es necesario decidir su institucionalización, es decir, dejar al negocio en manos de un equipo de trabajadores capacitados y elegidos por un consejo de administración (directorio) y no al azar suponiendo que el hijo mayor es quien debe tomar las riendas (Belausteguigoitia, 2010).

Adicionalmente, Jorge Brito, Socio de la Firma Deloitte Ecuador, recalcó los principales problemas que se pueden presentar dentro de las empresas familiares (2013):

- Se crean puestos innecesarios que pueden generar poco valor para la empresa sólo por dar oportunidad a los familiares.
- Puede haber una confusión de los intereses personales de los socios con los intereses del negocio.
- Los socios no administradores cuestionan la manera en la que se está gestionando el negocio.
- El proceso de toma de decisiones puede ser lento por los problemas familiares que se presentan.
- Confusión entre lo que es la empresa y la familia, a veces los familiares creen que la empresa es el fondo de la familia.

4.2 Problemas basados en el modelo de los cinco círculos

1. Problemática ligada a la familia: A medida que las empresas familiares van creciendo de generación en generación, la existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares aumentan. Los conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar a diferentes personas, por ejemplo: Problemas entre el fundador y su cónyuge, a causa del tiempo, los recursos y esfuerzos invertidos en la empresa familiar. Entre el padre y sus hijos en temas como la delegación, retribución o sucesión. Entre hermanos y/o cuñados o primos debido al tema de liderazgo, distribución del poder o retribución del trabajo y la propiedad. Por último, los conflictos familiares se producen no únicamente por la falta de armonía familiar, sino por la ausencia de instrumentos y un directorio objetivo para la toma de decisiones (Guenaga & Riva, 2011).

2. Problemática ligada a la propiedad: Al ser la familia propietaria de los activos en el presente y en el futuro de la empresa, dentro de la gestión del patrimonio familiar existe una serie de problemas en los que pueden incurrir este tipo de empresas. Primero, riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial. Por ejemplo, es muy común que el endeudamiento empresarial se consiga a través de garantías del patrimonio familiar y personal. Segundo, alto desorden entre las finanzas de la empresa y de la familia. Existen muchos casos en los que el pago de los dividendos se los hace en función a las necesidades familiares mas no de los beneficios obtenidos a lo largo del año. Finalmente, existe la dispersión del capital en un elevado número de accionistas, problema considerado como el que más influencia negativa puede tener en la continuidad de la empresa puesto que la misma crece de una forma progresiva y la familia empieza a crecer de una forma exponencial, causando una considerable fragmentación del capital inicial en pequeñas participaciones (Guenaga & Riva, 2011).
3. Problemática ligada al negocio: La competitividad de un negocio familiar se centra en las estrategias de mercado, los productos o servicios que se ofrecen y las políticas que llevan a cabo. Uno de los principales problemas que surgen en cuanto a esto, es que las empresas familiares al ser muchas veces demasiado conservados, no se toman el tiempo en analizar estos diferentes factores para así poder crear las estrategias necesarias y lograr competitividad en el mercado (Guenaga & Riva, 2011).
4. Problemática ligada a la gestión: Las empresas familiares tienen que tener constantes cambios en cuanto al recurso personal, tecnológico y cultural. Todas estas decisiones son comúnmente centralizadas en la opinión del fundador de la empresa, mas no de un común acuerdo de todo su consejo administrativo (Guenaga & Riva, 2011).

5. Problemática ligada a la sucesión: La mayoría de las empresas familiares ha tenido dificultades para sustituir al líder familiar de la empresa. El principal factor de relevancia que causa una problemática durante la sucesión es la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando éste es propietario único y gerente de la empresa, y más aun si además es el fundador. Todo esto va de la mano con la ausencia o resistencia a preparar un plan de sucesión. Una de las principales consecuencias de la ausencia de un plan de sucesión es la rivalidad que se puede crear entre padres e hijos, entre hermanos y/o diferentes accionistas. Así como la ansiedad que genera esta situación en los diferentes grupos afectados generando desconfianza del líder que pasa a tomar el mando (Guenaga & Riva, 2011).

4.3 Soluciones dentro de las empresas familiares

Hoy en día, debido al incremento de la competencia, la apertura de nuevos mercados, la vulnerabilidad de industrias y la tecnificación de proceso, las compañías familiares deben estar preparadas para resolver una serie de desafíos propios de su naturaleza como son: la rivalidad y competencia familiar, las sucesiones complejas, la mezcla de emociones, entre otros. Es por esto que a continuación se expondrán las principales soluciones para el éxito de las empresas familiares.

- **Visión establecida:** Los líderes y familiares de la empresa deben establecer una visión de la misma por escrito para evitar conflictos en el futuro. Para poder crear esta una visión objetiva y eficaz a futuro se deben establecer ciertos parámetros. Primero, se debe reflejar los sueños y objetivos que se quiere conseguir a largo plazo, estos deben ser realistas y que se puedan lograr. En lo que se refiere a lo material, los líderes familiares y no

familiares deben establecer un límite de sueldos para que los nuevos miembros de la familia que ingresen a la compañía no tengan sueldos excesivos como lo mencionamos anteriormente. Es importante identificar los roles o actividades que cumple cada persona dentro de la empresa para que estos no interfieran en lo de los demás y así no haya problemas familiares (Fishman, 2009).

- **Protocolo familiar:** Un protocolo familiar es un documento clave que contiene las reglas y principios por los cuales se rige una empresa familiar. Este debe anticiparse a los conflictos y buscar la unidad y compromiso. Por ejemplo: Se debe establecer ciertos parámetros para la contratación de nuevo personal en la empresa y este debe ser aplicado de la misma manera para postulantes familiares y no familiares. Se debe indicar el mínimo de edad requerido, si este necesita experiencia laboral, títulos universitarios, conocimientos, entre otros para que así no haya excepciones por el hecho de llevar el mismo apellido (Vázquez Vega, 2013).
- **Sucesión:** Los jefes de las empresas familiares deben estar conscientes de que no pueden manejar para siempre el negocio, por lo tanto, deben estar preparados y tener un plan de sucesión adecuado en el que no exista rivalidad y conflictos entre los miembros de la familia. Una de las principales razones del fracaso de las empresas familiares como se lo ha ido mencionando es el no realizar la sucesión o hacerla de una forma inadecuada. Es por esto que las empresas familiares que han tenido éxito, lo han hecho a base de un director senior externo, el mismo que pueda acompañar en este proceso dos o tres años antes y que pueda dar continuidad al mismo hasta un año y medio después (Vázquez Vega, 2013).

Es necesario que quien ha sido considerado como sucesor del presidente de la empresa debe tener ciertas características. En primer lugar, este debe querer ocupar este puesto con la misma pasión que lo ha hecho el fundador. Sus aptitudes y visión acerca de la empresa deben estar de la mano con la visión y misión central de la compañía.

Finalmente, el líder de la empresa debe tener una empatía con el resto de trabajadores para así poder liderar de manera correcta hacia las futuras generaciones. Es importante tomar en cuenta que no necesariamente el sucesor debe ser el hijo primogénito del fundador, sino el que cumpla con todos los requisitos (Fishman, 2009).

- **Cultura familiar:** Los dueños de la empresa deben presentar claramente la cultura de la compañía para evitar que se cree una doble personalidad de la cultura del negocio. Todo deben estar enterados de la ética de trabajo y las responsabilidades de cada empleado para cumplir las metas y objetivos que se propongan. Las personas que trabajen dentro de la empresa deben seguir esta cultura y reglamentos. Para tener mejores resultados, es recomendable tener todo esto por escrito y que no existan malas interpretaciones por parte de los trabajadores (Fishman, 2009).
- **Retener miembros no familiares:** Es primordial que los líderes de la empresa reconozcan y quiten las barreras para contratar a los nuevos empleados no familiares, especialmente aquellos que van a formar parte de la administración de la compañía. Para que esto funcione es necesario que los asuntos familiares se queden fuera del negocio, los familiares deben estar conscientes de que no pueden inmiscuir a los nuevos empleados en discusiones, contándoles acerca de su vida personal y conflictos internos. Se deben establecer límites entre cada uno de los compañeros de trabajo, así mismo tratarles a cada uno de ellos como iguales. Es importante mantenerles a los empleados no familiares

centrados y motivados dándoles una honesta retroalimentación en cuanto a las oportunidades de crecimiento que puedan tener dentro de la compañía. Adicionalmente, si es necesario se puede crear un plan de incentivos financieros en los cuales los empleados se puedan dar cuenta de lo valiosos que son para la empresa, eliminando el miedo a ser despedidos. Por último, es importante que los nuevos trabajadores entiendan y estén de acuerdo con las responsabilidades éticas que tiene la empresa familiar (Fishman, 2009).

Adicionalmente a todas estas soluciones mencionadas, existen otros factores de éxito que se deben tomar en cuenta (Vázquez Vega, 2013):

- Mantener una línea abierta de comunicación en todo momento.
- Abordar todos los problemas de manera rápida y evitando conflictos de emociones.
- Crear un sistema de promoción y salario justo que se base en el mérito individual y la capacidad que tiene cada persona.
- Cada cierto tiempo comprobar que la cultura familiar y ética que se debe seguir estén presentes en todos aquellos que conforman la empresa.
- Mantener un directorio activo, independiente y profesional.
- El directorio de la empresa debe estar conformado por miembros internos y externos de la empresa para decisiones objetivas.
- Tener un buen comité de recursos humanos.
- Tener una adecuada administración del dinero.
- El negocio familiar no debe ser el único interés de la familia.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta las principales soluciones que exponen asesores especializados en este tema:

- Crear un consejo de familia para resolución de conflictos. (Brito, 2013)
- Implementar políticas para ingreso a la empresa y para la remuneración de los familiares que trabajan dentro de la empresa. (Brito, 2013)
- Crear un fondo familiar para que si ocurre algo con algún familiar o si requieren de un préstamo accedan acá en lugar de a la caja de la empresa. (Vaca, 2013)
- Crear un plan de capacitación para las siguientes generaciones para identificar las habilidades que se requieren para liderar la empresa. (Brito, 2013)
- Es necesario que una empresa familiar tenga un directorio. El directorio debe tener al menos dos miembros externos a la familia que no van a tener temor de dar su opinión frente al dueño. El directorio se debe reunir una vez al mes para discutir los diferentes temas de la empresa. Gracias a esto, las votaciones se harán de una manera distinta. (Vaca, 2013)
- Revisar la estructura patrimonial para asegurar la privacidad y protección del patrimonio familiar. (Brito, 2013)
- Para los empleados no familiares se debe crear un plan de carrera para mantener la motivación de los mismos. (Vaca, 2013)
- Es recomendable no involucrar a la familia política porque pueden generar conflictos internos. (Vaca, 2013)

CAPÍTULO 5

Dentro de esta sección se analizará el caso de una de las empresas familiares más grandes del Ecuador. Sin embargo, los nombres serán cambiados por motivos de confidencialidad y protección de la misma. Por esta misma razón, la fuente no será incluida dentro de las referencias.

5.1 Caso de empresa familiar del Ecuador

La historia de esta empresa nace en 1958 con la primera generación. Es en este año que se constituye como empresa comercializadora de importantes marcas de automóviles pero al pasar del tiempo, en el año 1962 decide enfocarse sólo en una marca que era desconocida en el mercado ecuatoriano y consigue la representación de la misma.

El fundador de esta empresa, tenía seis hijos los cuales iban a ser los herederos de esta compañía. En el traspaso de la primera a la segunda generación no existieron mayores problemas puesto que el fundador entregó la compañía a sus seis hijos. Los problemas se fueron presentando con el paso del tiempo puesto que al no existir un protocolo familiar, no se dividieron ni se identificaron las responsabilidades de cada uno. No obstante alrededor de 1989 se produjeron varios conflictos económicos en el país, y de la misma manera se generaron problemas familiares dentro de la empresa por la preocupación de la continuidad de la misma. Debido a esta crisis, se presentaron diferencias familiares que provocaron una separación en la cual tres de los hermanos salieron de la empresa, dejando a los demás a cargo de este legado. En el cambio de la primera a la segunda generación tuvieron una época de bonanza que les llevo a la dolarización, en ese momento la compañía estuvo a punto de cerrar sus puertas, llegando a vender ropa para poder sobrevivir. Esto sucedió por la dolarización principalmente y porque no había una unión entre los

miembros y es ahí cuando se dio un conflicto de intereses puesto que en esa época no había políticas a seguir.

Al ser esta empresa una comercializadora de autos, fueron afectados por las políticas gubernamentales porque tenían deudas en sucres y en dólares al mismo tiempo. Además, tuvieron un sindicato laboral el cual fue creado debido a que aparte de la comercializadora de autos, uno de los accionistas tenía un taller. Decidieron unirse pero no se percataron del manejo que se estaba teniendo antes de la fusión, en el cual sus empleados no eran afiliados ni tenían los beneficios de ley. La empresa perdió contra el sindicato y esto les causo algunos problemas adicionales.

Gracias a las propiedades que tenían, se pudo hipotecar en los bancos y con eso la siguiente generación pudo salir adelante y continuar con el manejo de la empresa. En el cambio a la tercera generación, se han visto mejoras. Una de las principales razones fue que siempre fueron personas trabajadoras, no solo con la visión de entrar a manejar la empresa puesto que en esa época la empresa estaba quebrada entonces muchos de ellos tuvieron que empezar su vida profesional en otro lado. Actualmente, son siete primos y hermanos los que manejan la empresa en la cual el actual Presidente Ejecutivo ha sabido manejar la misma de la mejor manera, siempre tomando las decisiones con cabeza fría, evitando los impulsos.

Lo que les ha llevado a convertirse en una de las mejores empresas del Ecuador es la relación que han sabido mantener entre los accionistas. Las políticas han sido claras, siempre tomando decisiones en conjunto y brindándose apoyo entre todos, independientemente de la posición que ocupen en la empresa. Tienen reuniones familiares mínimo una vez al año en las cuales participan todos los miembros de la familia mayores a 18 años para discutir acerca de presupuestos, sucesión, y protocolo familiar.

Dentro de la tercera generación, no hubo siempre un protocolo familiar, este fue constituido hace cuatro años atrás en el cual se han establecido ciertos parámetros principalmente para nuevos ingresos a la empresa:

- Si un miembro de la familia desea ingresar a la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - Haber trabajado tres años en otra empresa.
 - Tener un masterado.
 - Tiene que haber la vacante en la empresa puesto que no se puede abrir un lugar nuevo.
- Ningún miembro de la familia política podrá trabajar dentro de la empresa.
- El directorio debe ser conformado por miembro externo e internos de la familia.
- Se debe tener una reunión por lo menos una vez al año para analizar el protocolo familiar.
- Establecer políticas y responsabilidades claras de cada persona que conforma la empresa.

La reunión que se realice cada año debe ser abierta para que todos puedan opinar, se saca una conclusión final y se llega a un acuerdo. Por otro lado, de acuerdo a la opinión del entrevistado, considera que no es lo óptimo puesto que al tener políticas tan fuertes para un ingreso familiar, se está cerrando las puertas desde el inicio porque no se les involucra en el negocio. Sin embargo, afirma que al tener un protocolo familiar y políticas claras se evitan el conflicto interno como sucedió en la anterior generación en el caso de que a algún familiar no le vaya bien dentro de la empresa.

Como se ha mencionado durante el trabajo de investigación, las personas que no son parte de la familia deben tener diferentes motivaciones para tener un buen rendimiento dentro de la misma. En el caso de esta empresa automotriz, los dueños están conscientes que mientras ellos estén dentro de la empresa, va a existir un techo de crecimiento profesional para los empleados no familiares. La manera en la que se maneja esto es mediante reconocimientos económicos con los cuales a los trabajadores les deja de importar el cargo que tienen, ya que son reconocidos por sus esfuerzos. Adicionalmente, la empresa se preocupa por el crecimiento de sus trabajadores y por esto les auspician masterados y doctorados.

A lo largo del trabajo se ha mencionado que es de suma importancia que en cada cambio generacional se mantenga la misión y visión de la empresa, inculcando en todos aquellos que formen parte de la misma. Esto es algo que dentro de esta compañía no se ha venido haciendo puesto que en las primeras generaciones sólo se enfocaban en vender y tener ganancia.

Actualmente, todos trabajan en base la misión y visión establecida:

- Misión: crear clientes apóstoles
- Visión:
 - Ser la empresa más recomendada, la primera opción en soluciones automotrices.
 - Lograr el 40% de resultado bruto en otros negocios del sector hasta el 2015.

5.2 Recomendaciones para el caso de esta empresa familiar

- Mantener su doctrina de políticas claras para el manejo de la empresa.
- Para el cambio de Presidente Ejecutivo, es necesario que este cuente de un amplio conocimiento acerca del núcleo empresarial y de sus jefaturas. Debe ser una persona capaz de delegar y organizar actividades para cada uno de sus departamentos.

- Seguir teniendo y manejando políticas fuertes para el ingreso de nuevos familiares a la empresa.
- Mantener comunicación entre los directores externos y accionistas de la empresa.
- Mantener reuniones periódicas entre los distintos jefes de área y sus empleados.
- Innovar constantemente el protocolo familiar de acuerdo a las nuevas necesidades que se presenten.
- Tener un manejo horizontal, evitando la autocracia y toma de decisiones solamente por una persona.
- Como recomendación personal, después de un largo estudio, a esta empresa se le recomienda que para el cambio a la cuarta generación, los miembros de la familia ya no participen dentro de la empresa en el día a día, sino sólo como parte del directorio. Para esto se debe considerar ciertos puntos:
 - Preparar a la gente para que la empresa siga funcionando y creciendo, ayudándolos a que tengan poder de decisión, sin necesidad de acudir a alguien.
 - Tener un Presidente Ejecutivo independiente que les rinda cuentas.
 - Preparar a la siguiente generación para que entren únicamente como directores, más no como empleados de la empresa.
 - Al ser esta una empresa conocida por que los mismos dueños atienden a sus clientes, generándoles confianza y valor en el momento de la compra, el cambio se debe realizar de forma paulatina, más no de un momento a otro para evitar la fuga de clientes.
 - Preparar al Presidente Ejecutivo para que sea capaz de manejar la empresa y que se ponga la camiseta de la misma.

CAPÍTULO 6

6.1. Recomendaciones y Conclusiones para Empresas Familiares

Es importante tomar en cuenta que una de las principales causas de la terminación de las empresas familiares es la falta de planeación para la sucesión. Depende de las personas a cargo de la empresa para que la misma sobrepase las tres primeras generaciones sin problema alguno. Dentro de este capítulo se expondrán las principales recomendaciones para el éxito de estos negocios.

6.1.1 Buen Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es la forma en que una organización está definida y controlada. De esta manera se puede tener una administración efectiva, se asegura los cumplimientos y se previene conductas inadecuadas. Así mismo es un mecanismo que utilizan los accionistas como guía y contrapeso a la administración. (Aguñaga, 2011).

Para tener un buen gobierno corporativo es necesario (Brito, 2013):

- Establecer de manera clara la división de funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa y del Directorio.
- Se debe crear un sentido de responsabilidad interna y externa.
- Es esencial la transparencia de los procesos y reconocer los derechos de los accionistas y partes relacionadas.
- Ser eficientes, íntegros y sobre todo buenos líderes para obtener buen desempeño y cumplimiento, e incluir a los stakeholders.
- Creación de cultura de Gobierno, ética y principios de comportamiento

Los objetivos de un buen gobierno corporativo son (Brito, 2013):

- Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades
- Proteger los derechos de los socios, inversionistas y otros grupos de interés
- Fomentar la confianza en los mercados financieros
- Promover la competitividad

Una empresa familiar debe adoptar un buen gobierno corporativo porque (Brito, 2013):

- Organización de planes de sucesión a las diferentes generaciones.
- Tener un alto nivel de profesionalismo.
- Evitar los conflictos de interés que se puedan presentar en las empresas familiares.
- Aparte de los miembros de la familia, se trabaja con externos y se debe encontrar el balance para evitar conflictos.
- Separación de la propiedad y la administración.
- Formalización de la empresa.

Los modelos de un buen negocio corporativo tienen que incluir (Aguñaga, 2011):

- Fuerte monitoreo y balance.
- Transparencia de todas las actividades.
- Incremento en las obligaciones fiduciarias.
- Clasificación de roles y responsabilidades para todos los miembros.
- Regulación apropiada de la familia y la inclusión del fundador en las discusiones que competen al negocio.
- Disciplina y compromiso de ayudar a los miembros de la familia, empleados y dueños a que actúen con responsabilidad y profesionalismo.

6.1.2 Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un documento que debe ser usado por todas las empresas familiares debido a su versatilidad y funcionalidad. El objetivo principal del mismo es sentar bases y compromisos para llegar a acuerdos entre los familiares que tienen participación accionaria dentro de una o más empresas familiares. Así mismo, este documento promueve la unidad familiar y asegura la continuidad de la empresa en beneficio a las siguientes generaciones (Aguñaga, 2011).

Este documento debe contener los siguientes atributos (Vaca, 2013):

1. Definir la intención o no de que los familiares entren a trabajar a la empresa. Si se quiere que entren familiares se debe tratar algunos temas.
2. Historia tanto familiar como empresarial.
3. Valores que permitan seguir un comportamiento unificado.
4. Capacitación que deben tener.
5. Métodos de selección.
6. Métodos de evaluación.
7. Definición de las remuneraciones y bonos a los trabajadores.
8. Sucesión familiar dentro de la compañía. Definir la sucesión de tipo patrimonial y empresarial.
9. Establecer los beneficios que deben tener los miembros de la familia, para que en un momento de necesidad no vayan a echar mano al dinero de la empresa. No todos los miembros de la familia forman parte de la empresa, pero son accionistas. Muchas veces se cree que si ocurre un accidente, la familia debe hacerse cargo de los gastos de todo esto, de dar una pensión vitalicia, de educar a los hijos, etc.

10. Crear un fondo familiar y decir que va a cubrir este fondo familiar.
11. Aplicación y funcionamiento de un consejo familiar para solución de conflictos.
12. Establecer niveles educativos. Por ejemplo todos los miembros de la familia deben tener una educación como el pensum de la Universidad San Francisco de Quito, para que en un futuro no hayan roces de cuanto se invirtió en la educación de cada miembro de la familia.

Se recomienda una reunión al año para revisar el protocolo y hacer enmiendas al mismo, siempre apoyándose en un consultor para que les diga lo que es mejor. Es mejor que sea un consultor externo, que no se vean sesgados por nada. De preferencia, se debe escribir el protocolo cuando la familia es pequeña todavía, máximo con la segunda generación para que no entren más opiniones y que en el resto de generaciones se cumpla el mismo (Vaca, 2013).

6.1.3 Recomendaciones para la sucesión

Desarrollar un plan de sucesión compete evaluar las principales habilidades y establecer oportunidades de crecimiento para los miembros familiares, especialmente a aquellos con mejor capacitación y motivación para que así puedan ocupar los puestos directivos de la empresa (Aguñaga Gallegos, 2010).

Es necesario que la persona que sea considerada para la sucesión tenga capacidad de liderazgo para que sepa llevar a la gente y conducir el negocio de la mejor manera. Se debe establecer los niveles de formación académica de la persona que va a suceder.

Es recomendable tener un apoyo de personas externas a la familia para que puedan aconsejar en aspectos empresariales y familiares de manera objetiva e independiente en todo el proceso de la sucesión. Esta persona deberá poseer varias cualidades que se resumen en cuatro aspectos claves. Primero, virtudes humanas: honestidad, integridad, valentía para cuestionar,

objetividad y confidencialidad. Segundo, debe estar dispuesto a comprometerse con la empresa, tomar riesgos dentro de la misma y así mismo ser capaz de trabajar en equipo con la familia y la dirección para contribuir a un buen plan de sucesión. Tercero, para que se dé una correcta sucesión el consejero debe tener un conocimiento clave sobre la empresa y su entorno, es decir, visión a corto, mediano y largo plazo, dirección estratégica y lo más importante, experiencia en la empresa o en la industria del giro del negocio. Por último, es muy importante que el consejero sepa actuar como mitigador emocional entre las dos generaciones, mentor para la siguiente generación y sepa conocer y comprender la preocupación de los accionistas (Aguñaga Gallegos, 2010).

Para elegir el sucesor es necesario seguir cinco puntos claves (Aguñaga Gallegos, 2010):

1. Pensar cuidadosamente los retos organizacionales y estratégicos que va a enfrentar la empresa a futuro.
2. Desarrollar múltiples candidatos para no limitar la sucesión, de esta manera se puede identificar y complementar ciertas características que necesitará la empresa en la siguiente generación, de esta manera se podrá tener varias opciones y un equipo pre-establecido que dirija la empresa.
3. Dar seguimiento al desempeño de los candidatos conforme van tomando diversos puestos en la empresa.
4. Conjuntamente al proceso interno de selección, se debe también buscar algún candidato externo para tener parámetros de comparación contra los candidatos internos.
5. Evaluar los pros y contras durante el proceso de selección. Es de suma importancia involucrar a los consejeros para poder añadir imparcialidad al proceso. Por ejemplo

formar un equipo integrado por familiares y no familiares que monitoreen el desempeño y progreso de los candidatos y así mismo si es necesario dar una capacitación adicional.

Finalmente, se debe recalcar que las empresas familiares constituyen la mayoría de negocios alrededor del mundo. Es por esto que generan más del 50% del PIB de todos los países. Por otro lado, las empresas familiares constantemente han estado enfrentándose a un futuro inesperado en donde muy pocas logran pasar la tercera generación y conservar su estructura propietaria con grandes ganancias.

Los principales problemas a las cuales estas empresas se enfrentan durante el período de sucesión son no tener un plan estructurado y definido claramente, el conflicto de intereses entre los familiares, el equilibrio entre el nepotismo y el profesionalismo.

El principal modelo conceptual, elaborado con respecto a la empresa familiar en el cual se intenta destacar las características, particularidades y naturaleza de este tipo de empresas es el modelo de los cinco círculos en donde no se toma únicamente en cuenta la familia, la propiedad y el negocio como núcleo central sino también se analiza la gestión y sucesión.

En Ecuador como en el mundo, las empresas familiares tienen un lugar especial en los ambientes empresariales, económicos y sociales. Es por eso que se debe conocer la evolución en el mercado, las ventajas, limitaciones y retos que atraviesan este tipo de empresas para así poder anticiparnos a cambios o reestructuraciones dentro del mercado.

Así mismo, como se mencionó anteriormente es necesario establecer un buen gobierno corporativo dentro de la empresa para fomentar el orden y desempeño dentro de la misma. Por otro lado, el contar con políticas de contratación para los familiares ayuda a identificar de mejor manera a los posibles sucesores que vayan a actuar de directores de la empresa.

La comunicación y la transparencia en todo este proceso son de extrema importancia entre el que piensa retirarse y los que desean ascender a determinadas posiciones gerenciales dentro de la empresa. No hay que olvidar que no se debe contar con privilegios particulares para los miembros de la familia, sino que se debe asegurar un trato equitativo entre los empleados familiares y no familiares para que cada uno de ellos esté motivado y busque cumplir los objetivos de la empresa.

El protocolo familiar de la empresa debe tener todo por escrito y claramente definido para evitar dudas y confusiones de las siguientes generaciones debido a que es un documento que fortalece no sólo a la familia, sino también a la empresa en todas sus necesidades e intereses a futuro, sin olvidar que toma en cuenta aspectos del pasado y del presente.

BIBLIOGRAFÍA

Abiti, M., & Ocejo, X. (2004). *La sucesión de poder en la empresa familiar*. Retrieved Octubre 5, 2013, from Universidad de la Américas Puebla:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf

Aguñaga Gallegos, D. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. México D.F: Editorial Mexicana.

Aguñaga, D. (2011). *Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar*. México D.F.: Editorial Mexicana.

Arrieta, D. (n.f.). *Empresas Familiares: Cuando Llegan los Tercero*. Retrieved Septiembre 25, 2013, from Universidad Austral:

http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171.pdf

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares*. Santa Fé, México: Mc Graw Hill.

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares-Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Bergdahl, M. (2007). *Competir y prosperar al estilo de Wal*Mart*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Brito, J. (2013, Noviembre 23). Entrevista Personal.

Family Business Magazine. (2004). *The World's 250 Largest Family Businesses*. Retrieved Octubre 12, 2013, from Family Business:

<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>

Fishman, A. (2009). *9 elements of family business success*. New York: Mc Graw Hill.

Ford. (2013). *Diversity*. Retrieved Octubre 20, 2013, from Ford:

<http://corporate.ford.com/careers/diversity/diversity-history-440p?&ccode=EC>

Ford. (2013). *Nuestra Compañía*. Retrieved Octubre 20, 2013, from Ford:

<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

Gallo, M. (2009). *Tipologías de las empresas familiares*. Retrieved Octubre 1, 2013, from <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6966/1/Miguel%20Angel%20GALLO%20-%202004.pdf>

Guenaga, I., & Riva, V. (2011). *La Empresa Familiar*. Retrieved Septiembre 25, 2013, from <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>

Mucci, O., & Telleria, E. (2009). *Empresas Familiares: Introducción, características y roles*. Retrieved Octubre 5, 2013, from Universidad Nacional de la Matanza: http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

n.a. (2013). *Ford: Empresa y familia por más de 100 años*. Retrieved Octubre 20, 2013, from La empresa familiar:

<http://www.laempresafamiliar.com/buscador.html?cx=015728866925549577250%3Avdkzacqda4s&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=ford&sa.x=-1111&sa.y=-9&siteurl=www.laempresafamiliar.com%2F&ref=&ss=482j90522j4>

n.a. (2009). *Historia de Walmart*. Retrieved Octubre 12, 2013, from Historias de Grandes Exitos: www.historiasdegrandes exitos.com/2009/11/historia-de-wal-mart.html

Perspectiva, R. (2007). *Todo Queda en Familia*. Retrieved Septiembre 24, 2013, from IDE Business School: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-abril-2007/680-todo-queda-en-familia>

Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. Mexico: Thomson.

Salles Sainz Grant Thornton. (2013). Retrieved Octubre 4, 2013, from Cuando pasa el tiempo. El modelo Evolutivo: www.ssgt.com.mx/efamiliares/modeloevolutivo.html

Salles Sainz Grant Thornton. (2013). *Modelo de los tres círculos*. Retrieved Octubre 4, 2013, from www.ssgt.com.mx/efamiliares/modelocirculos.html

Vaca, M. (2013, Noviembre 22). Entrevista Personal.

Vargas, I. (2013). *Ocho horrores de las empresas familiares*. Retrieved Octubre 20, 2013, from CNN Expansión: www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-erroresdelasempresasfamiliares

Vázquez Vega, J. M. (2013). Algunas recetas para el éxito de las empresas familiares. *Perspectiva* , 5-7.