

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad

AUTOR:

CPA. Edison Altamirano Rosales

Tesis previa la obtención del grado:

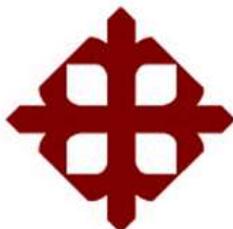
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Rodrigo Beltrán Velasteguí

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **CPA. Edison Altamirano Rosales**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rodrigo Beltrán Velasteguí

REVISOR METODOLÓGICO

Econ. Laura Zambrano Chumo

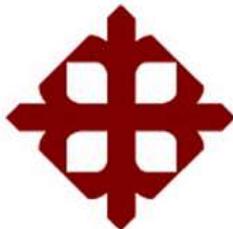
REVISOR DE CONTENIDO

CPA. Laura Vera Salas

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 24 del mes de Octubre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **CPA. Edison Altamirano Rosales**

DECLARO QUE:

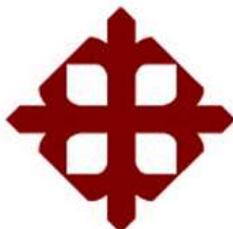
La Tesis **Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00)**, que tenga impacto en su rendimiento y competitividad previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 24 del mes de Octubre del año 2014

EL AUTOR

CPA. Edison Altamirano Rosales



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **CPA. Edison Altamirano Rosales**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister en Administración de Empresas** titulada **Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00)**, que **tenga impacto en su rendimiento y competitividad** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de Octubre del año 2014

EL AUTOR:

CPA. Edison Altamirano Rosales



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANÁLISIS URKUND

URKUND
List of sources

Document [Tesis altamirano FINAL-EMPASTAR - copia.pdf](#) (D11811927)

Submitted 2014-10-14 21:24 (-05:00)

Submitted by olarpam@gye.satnet.net

Receiver maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Message ENVIO A URKUND- ANALISIS FINAL TESIS: Edison Altamirano (correcciones: Contenido y Metodológico) [Show full message](#)

2% of this approx. 114 pages long document consists of text present in 5 sources.

Rank	Path/Filename
1	http://www.ifrs.org/IFRS/IFRS-technical-summaries/Documents/Spanish2012/04-024...
2	http://www.comtable.com/node/682
3	http://rem.gntulcan.gob.ec/Leyes/CODIGO%20DE%20COMERCIO.pdf
4	http://savedv.ebhistory.org/like/et-ss
5	http://msalca.com/index.php/lacerse-de-nosotros
Alternative sources	
Sources not used	

100%
Active
External source: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=118720713003>
100%

y conflictos en empresas familiares estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras

Esta investigación estuvo enfocada en dos aspectos centrales que son abordados en los estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. Este estudio tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Específicamente, se verificaron las principales características de este tipo de empresas, se describió el perfil de los fundadores y de los herederos, se analizó cómo ocurre el proceso de sucesión, y se identificaron los conflictos existentes entre fundadores y herederos en estas empresas.

Teixeira & Canivalhal, 2013).

Y CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras.

AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo recibido por la realización del presente estudio a los diferentes profesionales expertos y consultores Miembros del Directorio del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, Federación Nacional de Contadores del Ecuador, Congreso Nacional de Contadores del Ecuador, que estuvieron prestos a expresarme su opinión profesional sobre el manejo y sistemas de gestión de administración que emplean mayormente las empresas familiares del sector comercial en la ciudad de Guayaquil y que es parte de su experiencia cotidiana.

En especial deseo agradecer por su apoyo incondicional dado al suscrito para compartir la guía y experiencia de esta investigación, a dos profesionales destacados de nuestra localidad con gran trayectoria profesional como ejecutivos y consultores en empresas nacionales, multinacionales, internacionales, y trasnacionales, con alto nivel académico y reconocido como docentes como son: MBA. Alberto Rosado Haro – Socio Director de la Firma Romero y Asociados (Auditores externos y Consultores), y, al MBA. Rodrigo Beltrán Velasteguí – Ejecutivo, Gerente de Auditoria de Ecuavisa S. A. a la fecha de este agradecimiento.

Otro agradecimiento especial dejo expresado a los funcionarios del organismo regulador Superintendencia de Compañías de Guayaquil, que por ser el suscrito un profesional calificado con registros nacionales por dicho organismo para ejercer labores de consultoría, intervención de compañías, auditoria externa, peritajes, y mi relación profesional con el organismo regulador; agradezco por toda la ayuda por la información que me proporcionaron, entrevistas, opiniones, experiencia societaria; para la realización de esta investigación.

CPA. Edison Altamirano Rosales

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a mi Padre Celestial Jesucristo, quien sabe como inicié y terminé este proyecto y de la nada encomendándome a él todos los días para el cumplimiento de esta meta he tenido la gracia de su bendición y su misericordia de salir exitosamente de esta meta y todos los éxitos y metas a lo largo de mi vida.

Este sentimiento que llevo siempre en mi corazón y que en este momento tengo la oportunidad de dejarlo plasmado de manera expresa, dedico a Jesucristo el éxito de esta investigación y la obtención de mi grado de Master en Administración de Empresas en una prestigiosa organización académica como es la Universidad Católica de Guayaquil; razón por la cual el suscrito agradece y se siente bendecido por la vida y estoy encomendado a su gloria, misericordia y protección hasta el día que él disponga llevarme a la vida eterna. “Nadie llega al Dios Padre sino a través del hijo Jesucristo”.

CPA. Edison Altamirano Rosales

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	14
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN.....	18
OBJETIVOS.....	41
CAPITULO I.....	43
1.1. Antecedentes históricos de la administración.....	43
1.2. Definiciones fundamentales de la Administración.....	55
1.3. Definiciones contemporáneas económicas y de estructura societaria que han evolucionado la administración empresarial.....	64
1.3.1. Antecedentes Internacionales para la introducción de un Gobierno Corporativo en el mundo globalizado.....	78
1.4. Análisis de Estilos de Liderazgos.....	82
1.5. Administración del Talento Humano	86
1.5.1. El buen manejo del Talento Humano como fuente principal de la Gestión de la Empresa.....	86
CAPITULO II.....	99
2.1. Breve análisis de los diversos modelos de administración de empresas familiares.....	99
2.1.1 Gestión basado en el Control de un Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.....	100
2.1.2 Gestión basada en el Análisis Estructural de la Industria: a través de las fuerzas que impulsan la competencia en la Industria.- 5 Fuerzas de Porter.....	106
2.1.3 Gestión basada en Análisis Financiero a través de Indicadores o Ratios Financieros y de Gestión administrativa.....	112
2.1.4 Gestión basado en Administración por Objetivos (MBO).....	116
2.2. Definiciones fundamentales, dimensiones, naturaleza y tipos de las empresas familiares.....	119
2.2.1.Naturaleza y Cultura de la Empresa Familiar.....	122

2.3.	Sistemas de las Empresas Familiares: Modelo de los 3 círculos, y conflictos que más las aquejan.....	125
2.3.1.	Conflictos más comunes que aquejan a una Empresa Familiar.	128
2.4.	Factores que contribuyen al éxito de las EF, y que replican a las EF del sector comercial.....	130
2.5.	Factores que contribuyen al fracaso de las EF, y que replican a las EF del sector comercial.....	132
2.5.1.	Determinación de Factores que llevan al Fracaso a las Empresas Familiares de acuerdo a estudios y aceptación de errores cometidos.	133
2.5.2.	Ciclo de vida de las Empresas Familiares y sus Crisis de sucesión, que conllevan al fracaso.....	134
CAPITULO III.....		141
3.1.	Calificaciones de Empresas Familiares en el Ecuador según su marco legal.	141
3.1.1	Según la Constitución de la República del Ecuador.....	141
3.1.2	Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador	143
3.1.3	De acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interna (LORTI) y su Reglamento (RLORTI): Partes relacionadas.....	148
3.2.	Actos de Comercio en el Ecuador. Marco delimitado para empresas familiares.....	151
3.3.	Contemplaciones de la Ley de Compañías del Ecuador (LC), respecto a empresas familiares del sector comercial.....	154
3.4.	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): Implementación en el Ecuador y referencia sobre empresa familiar....	161
3.5.	Situación de las Empresas Familiares del sector comercial en el Ecuador.....	169
3.5.1.	Empresas del Sector Comercial de la ciudad de Guayaquil.....	173
CAPITULO IV.....		195
MARCO METODOLOGICO.....		195
4.1.	Hipótesis	195
4.2.	Variables	195
4.3.	Preguntas de Investigación.....	198

4.4.	Tipo de Investigación.....	198
4.5.	Métodos de Investigación.....	199
4.6.	Técnicas y herramientas para la recolección de información.....	200
	4.6.1. Técnicas y herramientas de orden primario.....	200
	4.6.2. Técnicas y herramientas de orden secundario.....	202
4.7.	Población y muestra.....	202
	4.7.1. Métodos de Muestreo.....	204
	4.7.2. Determinación del Tamaño de la Muestra.....	205
4.8.	Análisis de los resultados.....	214
	CAPITULO V.....	228
	PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	
5.1	Factor Clave de la Propuesta: Comunicación organizacional	228
5.2	Utilización de herramientas financieras directas para medir la gestión de la EFC, que evalúe: capacidad de recursos, rentabilidad, aumento de riqueza, sostenibilidad y competitividad versus la industria.....	239
5.3	Uso de Administración Estratégica, y contratación de un profesional experto para control de la gestión gerencial y cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la estrategia	262
5.4	Manejo y utilización de tecnología de información y sistemas de información para toma de decisiones gerenciales oportunas	275
5.5	Implantación de un buen Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Comercial.....	278
5.6	Sugerencias para los organismos del Estado Ecuatoriano, para impulsar la gestión empresarial de las EFC en la ciudad de Guayaquil.....	289
	CONCLUSIONES.....	297
	RECOMENDACIONES.....	300
	APÉNDICES.....	303

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	86
Tabla 2.....	88
Tabla 3.....	105
Tabla 4.....	119
Tabla 5.....	159
Tabla 6.....	160
Tabla 7.....	170
Tabla 8.....	174
Tabla 9.....	174
Tabla 10.....	175
Tabla 11.....	177
Tabla 12.....	196
Tabla 13.....	203
Tabla 14.....	207
Tabla 15.....	208
Tabla 16.....	209
Tabla 17.....	209
Tabla 18.....	210
Tabla 19.....	211
Tabla 20.....	212
Tabla 21.....	241
Tabla 22.....	243
Tabla 23.....	246
Tabla 24.....	248
Tabla 25.....	249

Tabla 26.....	253
Tabla 27.....	255
Tabla 28.....	256

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	52
Figura 2.....	52
Figura 3.....	59
Figura 4.....	101
Figura 5.....	102
Figura 6.....	108
Figura 7.....	118
Figura 8.....	127
Figura 9.....	127
Figura 10.....	172
Figura 11.....	173
Figura 12.....	175
Figura 13.....	178
Figura 14.....	208
Figura 15.....	208
Figura 16.....	209
Figura 17.....	210
Figura 18.....	210
Figura 19.....	211
Figura 20.....	264
Figura 21.....	267
Figura 22.....	268
Figura 23.....	273
Figura 24.....	274

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la situación de las empresas familiares del sector comercial (EFC) de la ciudad de Guayaquil, mediante una investigación exploratoria descriptiva que permita conocer las características principales de las EFC y cuyo resultado se pueda replicar a otros sectores productivos de las EF.

Como resultado resumen de la muestra o segmento estudiado, luego de un enfoque cualitativo y cuantitativo, de un muestreo aleatorio; una investigación exploratoria descriptiva a través de encuestas de preguntas con respuestas múltiples y de tabular la información obtenida de expertos consultores empresariales y de propietarios empresarios de EFC que estuvieron dispuestos a colaborar en describir su gestión y experiencia empresarial y conjugando puntos de vista desde dos visiones, se encontró los siguientes aspectos que determinaron la razón de la propuesta de un modelo de gestión que se plantea en el presente trabajo:

La EFC nace en alto porcentaje por emprendimiento propio de un miembro de familia y en sociedad con la misma; no maneja el conocimiento de una administración estratégica en todos sus etapas con el soporte de un experto profesional puesto que sus objetivos trazados solo están guiados por el fundador y su familia; se caracteriza por un estilo de liderazgo propio del carácter y estilo del dueño o fundador; no aplica el fundamento de cultura y comunicación organizacional; se consideran ellas mismas rentables pero no eficiente y medianamente competitiva; la información financiera que reflejan sus estados financieros la elaboran solo con el propósito básico de cumplir con las exigencias legales de orden societario, tributario y otros necesarios;

denotan desconocer el concepto de aplicación de un gobierno corporativo pero les gustaría conocer y aplicar este concepto; no están dispuestas aperturar su capital familiar empresarial al mercado de valores por mantener su cultura e influencia familiar; no conocen claramente el marco legal general del Ecuador que expresa que existe un soporte del Estado para el impulso de desarrollo e imagen de la EFC y que puede haber un organismo que realice esta función.

Por último, las EFC controlan su gestión empresarial generalmente con el uso de índices financieros básicos y tradicionales que divagan mucho en su interpretación y en una toma de decisiones efectiva. En pocas palabras se aprecia la falta de un modelo de gestión estándar que pudieran aplicar las EFC de Guayaquil para mejorar su administración, rendimiento y competitividad.

Lo expresado anteriormente conlleva a que los órganos del Estado reflexionen, en virtud a lo que establecen los artículos 275, 304, 319, 320 y 321 de la Constitución del país, pues no existe un organismo que concentre información estadística y financiera de las EFC, que se impulse su actividad, visión, desarrollo e imagen en el mercado interno e internacional de las EFC y por sectores los productivos que tengan, para que se pueda medir de mejor forma su desarrollo, competitividad, transparencia, política comercial, y sostenibilidad en el tiempo. Esta reflexión también involucra al contenido del Código Orgánico de la Producción, reformas que se deben desarrollar a la Ley de Compañías referente a las EFC; todo con el fin de redundar en un mayor aporte a la economía del país y por ende al bienestar y buen vivir de la sociedad ecuatoriana.

PALABRAS CLAVES: Visión Amplia Organizacional, Competitividad Rendimiento, Administración Estratégica, Sostenibilidad.

ABSTRACT

The aim of the research was to analyze the situation of family enterprises in the commercial sector (EFC) of the city of Guayaquil, through a descriptive exploratory research that allows to know the main features of the EFC and whose result can be replicated in other production sectors of the EF.

As a result of the sample or segment studied, after a qualitative and quantitative approach, of a random sampling; A descriptive exploratory research through surveys of multiple choice questions and tabulate information from business experts and business consultants EFC owners who were willing to collaborate in describing their management and business experience and combining points of views; It was found the following aspects that determined there as on for the proposal of a management model that is proposed in this research:

The EFC born in high percentage by own business of a family member and in partnership with the same; not handle the knowledge of strategic management at all stages with the support of a professional expert because their stated objectives are guided only by the founder and his family; is characterized by a style of leadership character and style of the owner or founder; not apply the fundament of culture and organizational communication; consider themselves profitable but not efficient and competitive; financial information reflecting the financial statements prepared only with the basic purpose of complying with the legal requirements of corporate, tax and other necessary order; they ignore the concept of implementing a corporate governance but would like to know and apply this concept; they are not willing

to open her family-owned business to the stock market to maintain their culture and family influence; not clearly know the general legal framework of Ecuador which states that there is a support of the State for the promotion of development and image of the EFC and may have an agency to perform this function; and finally, the EFC generally control their business management with the use of basic and traditional financial indices which wander much in their interpretation and ineffective decision making. In short, it appreciates the lack of a standard management model that could apply EFC Guayaquil to improve its management, performance and competitiveness is appreciated.

The expressed previously involve to that the organs of the State think over, in virtue to what they establish in the articles 275, 304, 319, 320 and 321 of the Constitution, since there does not exist an organism that concentrates statistical and financial information of the EFC, which stimulates his activity, vision, development and image on the internal and international market of the EFC and for sectors productive that have, in order that it could measure of better form his development, competitiveness, transparency, trade policy, and sustainability in the time.

This reflection also involves to the content of the Organic Code of the Production; reforms that must be develop in the Companies Law related to the EFC; everything in order to redound to a major contribution to the economy of the country and for the well-being and good living of the Ecuadoran society.

KEY WORDS: Organizational Wide View, Competitiveness Performance, Strategic Management, Sustainability

INTRODUCCIÓN

Según un estudio realizado en el Ecuador sobre los costos del abandono de la dolarización del país (Naranjo & Marco, 2004, p.66-70) se determinó claramente que en las décadas de los años 80 y 90 la economía del Ecuador vivió un retroceso y estancamiento que fue incrementando; así lo expresaban sus indicadores macro económicos a finales de los años 90. Este proceso de estancamiento se acentuó específicamente en el año 1999 de *crisis insostenible* donde se llegó a plasmar la catástrofe financiera, económica y social más grande vivida en la economía del país; y se caracterizó por el desequilibrio, inestabilidad o volatilidad de sus índices macroeconómicos como consecuencia de la continua inestabilidad política y la necesidad de garantías de gobernabilidad. Los efectos visibles para el país fueron:

- Pérdida de la credibilidad en el sistema monetario nacional
- Explosivas devaluaciones
- Elevada inflación
- Caída constante del ingreso per cápita
- Estancamiento de la inversión productiva (aparato productivo)
- Crisis del sistema financiero y de pagos
- Elevadas tasas desempleo y subempleo
- Fuga masiva de capitales

- Emigración de ecuatorianos, entre otros factores que se pueden analizar.

Según Naranjo (2004, p.66-70) la dolarización oficial significó la estabilidad de la economía ecuatoriana, y la puesta en marcha para el país de un nuevo sistema económico. Este proceso de cambio de divisa traspasó el ámbito monetario y cambiario, y tiene hasta ahora fuertes implicaciones en las finanzas públicas, en el comercio exterior, en la competitividad, en la inversión real, en el crecimiento de la economía, estabilidad en las tasas de interés, en la inflación, en el riesgo país, en el riesgo soberano, en el sector financiero, etc.

La dolarización oficial hizo formalizar una realidad que la población ejercía al realizar sus operaciones económicas, debido a que todo giraba alrededor de comprar, ahorrar, endeudarse o pagar en dólares. Al mes de la dolarización (febrero del año 2000) la población había trasladado el 90% de la masa monetaria nacional o funciones del dinero al dólar estadounidense, es decir, existía un rechazo intrínseco de la población por la moneda nacional el *sucre*.

Esto significó una mejora inevitable en los indicadores macroeconómicos como: incremento en el PIB y en el ingreso per cápita; baja de la inflación; aumento de empleo; y mejora del poder adquisitivo del ingreso ecuatoriano comparados desde el año 1999 (año de la crisis) versus los años 2001 y 2002. En otras palabras la dolarización generó un impacto positivo en la economía ecuatoriana.

Partiendo de lo expresado en los párrafos anteriores, la inestabilidad de los índices macroeconómicos no ha sido la única problemática del desarrollo productivo del país sino también la contribución que los agentes económicos

(empresas o sector productivo) proporcionen a la economía del país. Por lo tanto el análisis del presente documento trata de demostrar la importancia de las empresas familiares (EF) y su rol significativo dentro del crecimiento de la economía ecuatoriana, desarrollo de familias derivadas de sus empleados, aportaciones reales de orden tributario, societario, laboral y social.

Según estadísticas emitidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, órgano regulador de sociedades y compañías constituidas en el país, indicaron que en el año 2009 existían 34,311 y al cierre del año 2011 existían 40,473 compañías registradas y reguladas en el país. Las estadísticas que agrupan el número de compañías por regiones en el país reflejan que las dos provincias que más influyen son: Guayas con un 49% y Pichincha con un 35%; sin embargo se desconoce a nivel de datos exactos, cuál de estos porcentajes constituye en el Ecuador los números de empresas familiares emitidos por el mismo órgano regulador de sociedades, y por consiguiente de cada sector, es decir, sector: comercial, industrial, servicios y otros. Esta situación se presenta porque las compañías del Ecuador se encuentran registradas en el órgano regulador de acuerdo a su: aspecto societario, forma de constitución, por sector productivo; y no por su forma de gobierno, en otras palabras empresas familiares o inversionistas independientes unos de otros.

A pesar de las reflexiones positivas y negativas de los antecedentes económicos, sociales y del desarrollo productivo del país reflejado en estudios como el citado, siempre han existido empresas familiares en mayor o menor escala; sin embargo, en estos escenarios económicos se ha observado desmoronarse o desaparecer instituciones financieras sólidas con estructuras organizacionales y financieras sofisticadas, y con éxito en sus operaciones;

situación que ha sido puesta a la vista y voz pública con los respectivos escándalos y efectos dominó a negocios particulares. Por otro lado, la desaparición de las empresas familiares de cualquier índole (comercial, industrial, etc.) no se han notado debido a que estas carecen de una sólida estructura organizacional.

En el capítulo I se exponen los conceptos y definiciones fundamentales de la administración, los diferentes enfoques de los estudiosos de las teorías administrativas y su aplicación en los tiempos contemporáneos y su evolución.

En el capítulo II se aborda un breve análisis de lo que comúnmente las empresas familiares interpretan como modelos de gestión propias. Además se describe el desarrollo de la cultura de las empresas familiares y empresariales, la interacción entre ambas, las dimensiones en la que se desenvuelve EF como: la propiedad, el poder, y las generaciones; definiciones específicas sobre las EF; la interpretación de la influencia de la ideología familiar en la administración de la empresa, tipos de EF; el funcionamiento del sistema familiar bajo el modelo de los tres círculos definidos por autores por los sistemas: *familia, propiedad, y empresa*, los conflictos que las aquejan; y la exposición de estudios realizados que reflejan aquellos factores que contribuyen al éxito, y, otros al fracaso por desconocimiento de los fundadores de las EF.

En el Capítulo III se enfoca en la Empresa Familiar Comercial (EFC) del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, en el que se trata de procurar describir si existe: la identificación de la EF bajo los diferentes marcos legales del país; el reconocimiento de la EF como organización, considerando la libertad de

propiedad como inversión productiva y desarrollo sustentable como sector productivo que contribuye a la economía del Ecuador. Asimismo se cita lo que contemplan los marcos legales: Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de la Producción, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías, consideraciones del Código de Comercio como actos comerciales de EF, Normas internacionales de información financiera (NIIF) que actualmente rigen un mundo globalizado y que han estandarizado la presentación de la información financiera de las empresas incluyendo a las EF, la Ley de Régimen Tributario local, la aplicación de un Gobierno corporativo como conjunto de buenas prácticas de normas formales de trabajo que regulan las relaciones entre administradores e inversionistas para proteger los intereses de éstos últimos.

En el capítulo IV se realiza una narrativa del marco metodológico aplicado en esta investigación, donde se plasma: Enfoque metodológico mixto, diseño de la investigación no experimental porque aquí no se manipuló ninguna variable para observar el resultado, tipo de investigación que fue exploratoria y descriptiva, la población, y muestreo aleatorio, las fuentes de información primarias que son los propietarios de EFC y expertos consultores empresariales, y secundarias consistentes en bibliografías de libros e información solicitada a la Superintendencia de Compañías (S.I.Cías.); las técnicas utilizadas como encuestas, entrevistas, observación directa y formación de clúster de las mismas encuestas; las herramientas usadas como oficios de S.I.Cías., de la Bolsa de Valores de Quito (BVQ), internet entre otras; el método utilizado deductivo que se fundamenta tomando información desde la teoría y llevarlo u homologarlo a la práctica para observar su resultado o

aplicación y funcionamiento; así como la tabulación de datos a través del software SPSS v19 y Excel.

En el Capítulo V el autor plantea y determina una propuesta en forma ordenada con etapas secuenciales de un modelo de gestión que mejore la administración de las EFC específica para la actividad comercial codificada por la S.I.Cías. **CIIUv4: G453.00** de la ciudad de Guayaquil que replique en buena gobernabilidad, productividad, rendimiento, competitividad y sostenibilidad en el tiempo de las mismas, modelo que puede ser ajustable en virtud de la evolución de aspectos del entorno interno y externo a que están expuestos los negocios en un mercado global.

Las fases que componen la propuesta son: el desarrollo de la comunicación organizacional como factor clave, desarrollo de habilidades gerenciales; la preparación organizada con tiempo de la sucesión del poder del fundador; elección del sucesor correcto en consenso familiar; definir los factores de la propiedad de los miembros de la familia, para evitar conflictos futuros y en ausencia definitiva del fundador, utilización de herramientas financieras directas y principales para interpretar de forma efectiva los rendimientos de la EFC para observar su competencia y sostenibilidad, uso de la administración estratégica para la formulación – ejecución y control de la una estrategia empresarial utilizando los servicios de un profesional experto, implantación y conocimiento de un gobierno corporativo formando: una Junta Directiva, Consejo de Vigilancia, Comités de Auditoría y Administración, Asamblea familiar, Consejo de Familia, Directorio, constitución de un Protocolo Familiar y cualquier otro órgano de gobierno para supervigilar la formulación, ejecución, y control del cumplimiento de la estrategia y objetivos de la empresa

y/o documento firmado por los familiares empresarios que en consenso estipulen de manera expresa normas que separan los aspectos de la familia de los de la empresa para lograr la visión del negocio familiar.

ANTECEDENTES

El estudio de la dinámica de las empresas familiares es una temática de interés en muchos países; a continuación se presentan estudios similares a nivel internacional:

La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación

La empresa familiar forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. A pesar de carecer de datos rigurosos que permitan corroborarlo, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas. En el mundo, la investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente; así, en ese trabajo se trató de reconstruir el estado en que se encuentra la investigación realizada en México. La investigación ofreció una mayor visibilidad a los trabajos que han sido realizados y, con ello, fomentó su desarrollo temático entre los interesados. Los resultados de este trabajo estaban influidos por los de Chua, Low y MacMillan y Sharma. (Maciel, 2013)

Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México

La presente investigación tuvo como objetivo describir la percepción del sentido de pertenencia y compromiso en los familiares accionistas de empresas familiares del sector de la construcción con especialidad en vías terrestres. El diseño de la investigación fue no experimental descriptivo transeccional.

Se realizó una entrevista con los propietarios para identificar las empresas familiares y posteriormente se aplicó un cuestionario a 64 gerentes integrantes de los respectivos consejos de administración. Los resultados evidencian un mayor sentido de pertenencia que de compromiso con la organización. Se concluye que estos factores influyen en la transición generacional debido a que los accionistas que forman parte de la familia participan en el consejo de administración de la empresa. (García, Medina, & Canul, 2010)

Desempeño de las micros y pequeñas empresas familiares en Michoacán

El presente trabajo buscó contribuir a identificar las condiciones y factores que explican la importancia de las MYPES familiares así como aquéllos que describen su desempeño, a partir de la sistematización de la literatura especializada y de los resultados del trabajo de campo realizado. Éste se llevó a cabo en la región Pátzcuaro-Zirahuén del estado de Michoacán, que permitió constatar las complejidades y particularidades de ese tipo de empresa como unidad económica y como unidad familiar, y los rasgos característicos de su desempeño (Ramírez & Malásquez, 2012).

Con base a las dimensiones y variables sugeridas por Steiner para medir el desempeño empresarial, se elaboró el cuestionario. Éste fue

aplicado a los dirigentes-propietarios de los micros y pequeñas empresas familiares de la región en estudio durante los meses de julio y agosto de 2011, visitando las propias instalaciones de las empresas. El muestreo fue aleatorio, la muestra de empresas a encuestar se determinó utilizando la siguiente fórmula (Ramírez & Malásquez, 2012):

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total poblacional (1,587).

p = Proporción de la muestra que tiene la característica en estudio (0.90).

q = Proporción de la muestra que no tiene la característica en estudio (0.10).

B = Límite para el error estándar (0.07)²⁰.

Se estimó una muestra de 70 empresas asumiendo que del universo de empresas de la región, el 90% sea de tamaño micro y pequeño ($p=0.90$) según las constataciones y comentarios realizados previamente. Para elegir las 70 empresas a encuestar se hizo uso del paquete estadístico PASWSTATISTICS18 (mejor conocido como SPSS 18), el cual automáticamente eligió a dichas empresas de forma aleatoria (Ramírez & Malásquez, 2012).

La información lograda y sistematizada a partir de esa muestra de 70 empresas, permitió resumir los rasgos característicos y los problemas en el desempeño de los micros y pequeñas empresas familiares de la región Pátzcuaro – Zirahuén de la siguiente manera (Ramírez & Malásquez, 2012):

1.- La antigüedad de las empresas es variada. La más antigua data de 1940 y las más jóvenes iniciaron operaciones en 2010. El 56% de las empresas encuestadas iniciaron operaciones del año 2000 en adelante.

2.- Todas las empresas de la muestra se han constituido bajo el régimen de persona física. El 97.1% de los empresarios entrevistados opinaron que su empresa es de carácter familiar. El 58.6% de la muestra manifestó tener trabajando en la empresa a dos y tres miembros de la familia, y el 21.4% un miembro familiar. Sólo el 1.4% de las empresas encuestadas no tiene miembros de la familia laborando en la misma. Esto refuerza el carácter familiar de las micros y pequeñas empresas encuestadas.

3.- En cuanto a la generación²¹ en que se encuentra la empresa, la información de campo indica que el 84.3% de las empresas encuestadas son de primera generación, mientras que el 14.3% de ellas se encuentran ya en la segunda generación, sólo el 1.4% son de tercera generación.

La importancia de poder determinar la generación en la que se encuentran las empresas familiares, es vital para poder detectar los problemas que pueden enfrentar las empresas en relación a su continuidad. De acuerdo a estadísticas de Poza (2004), el 85% de todas las empresas familiares quiebran en los primeros cinco años de operación; entre las que sobreviven, sólo el 30% se transfieren sin problemas a la segunda generación de propietarios de la familia fundadora. Las probabilidades empeoran en la transición entre la

segunda y tercera generación, ya que sólo el 12% de esos negocios permanecen en la misma familia.

La mayoría de las empresas encuestadas se encuentran en la primera generación. A partir de lo cual se pueden destacar los principales retos de estas empresas según Gimeno:

- Eje de la empresa: Los principales retos que enfrentan las empresas de primera generación son dos: el primer reto es la supervivencia, en donde se destaca la dificultad para ingresar al mercado, planificación y financiación; el segundo reto es la racionalidad, entendida ésta como el equilibrio de la realidad de la empresa con el sueño del fundador.

- Eje de la familia: Son tres los retos principales: el primer reto consiste en crear una empresa conyugal funcional, el segundo reto es aprender a manejar las decisiones que involucran el trabajo y la familia; el tercer reto se basa en saber manejar las relaciones con la familia extendida.

- Eje de la propiedad: Los retos principales también son tres: el primer reto consiste en lograr una adecuada capitalización de la empresa; el segundo reto es poder equilibrar el control unitario de la empresa con los demás miembros propietarios de la familia; mientras que el tercer reto consiste en elegir una estructura de propiedad adecuada para la siguiente generación. Estos son los retos que estarían enfrentando las empresas de primera generación, que en la región Pátzcuaro-Zirahuén, son mayoría.

4.- El perfil de los empresarios entrevistados se distingue por:

- El 74.3% expresaron que se trata de su primera experiencia como empresarios; mientras que el 25.7% ya habían tenido con anterioridad experiencia como tales.
- El 24.3% tiene estudios únicamente de primaria, el 35.7% terminó la secundaria, el 5.7% no tiene estudios. El 30% tiene estudios de nivel medio superior y sólo el 4.3% ha realizado estudios de licenciatura.
- El bajo nivel de escolaridad de los empresarios entrevistados, se encuentra asociado a los motivos que los llevaron a convertirse en empresarios.

La necesidad económica (autoempleo que les generara ingresos para la sobrevivencia familiar aunque se sacrificara los estudios) fue como apoyo a la economía familiar (destacando que muchos de ellos tenían un ahorro el cual decidieron destinar a una inversión productiva); y el tercero fue su deseo de superación personal. El 7.1% de los empresarios señalaron que iniciaron su empresa porque en ese entonces era muy buen negocio y se ganaba muy bien (aunque también señalaron que actualmente ha dejado de ser un buen negocio); un 4.3% de los entrevistados dijeron que son empresarios porque sus padres les heredaron el negocio.

5.- El análisis de la clientela y el mercado a partir de las opiniones de los empresarios entrevistados indica que ellos se perciben igual que la competencia para las siguientes variables: calidad de clientes, lealtad de clientes, frecuencia de compra de clientes, capacidad para atraer nuevos clientes, niveles de ventas, crecimiento de las ventas, quejas de los clientes, y servicios post-venta. En cambio manifiestan sentirse inferiores que la competencia en el aprovechamiento de la situación actual del mercado y en el

uso y eficacia de la publicidad. En esta dimensión, según las respuestas de la mayoría de los empresarios entrevistados, su calificación de desempeño está por debajo del puntaje medio.

6.- En cuanto al desempeño de los recursos de la empresa (tangibles e intangibles), la respuesta más frecuente que dieron los empresarios de la muestra fue sentirse igual a la competencia en todas las variables incluidas en dicha dimensión: utilidades, manejo de deuda, flujo de caja, inversión, instalaciones, aprovechamiento de los recursos, habilidades de los empleados, desempeño de los empleados, inventarios, planeación, y capacidad de mando. Al igual que en el caso del desempeño en clientela y mercado, las empresas en su mayoría obtuvieron calificaciones por debajo del promedio en esta dimensión.

7.- La tercera dimensión se centra en medir el desempeño de la empresa en lo referente a competencia, el mayor porcentaje de respuestas se concentró en igual a la competencia para las variables: ventaja en costos, ventaja en precios, ventaja en calidad, participación en el mercado, posicionamiento en el mercado, y poder en el mercado. Por otro lado en cuanto a la capacidad para fijar precios la respuesta con mayor porcentaje fue que los empresarios consideran que tienen una capacidad inferior a la competencia. La mayoría de las empresas califican su desempeño en esta dimensión igual o ligeramente por encima del promedio.

8.- La dimensión medioambiente abarca distintos aspectos del entorno externo a las empresas que pueden afectar su desempeño. Acerca de la economía nacional dominaron las respuestas que expresan mucha y poca preocupación; en el caso de la economía estatal el mayor porcentaje de respuesta fue de poca preocupación; lo mismo ocurrió con el clima político estatal, las reglamentaciones de gobierno, la aparición de nuevos productos, y los cambios en gustos y preferencias de clientes.

En las variables clima político municipal y contaminación, el mayor porcentaje de respuesta marcó tendencia hacía mucha preocupación. Las variables en las que se presentó similitudes en el mayor porcentaje de respuesta entre mucha y total preocupación fueron: situación de la economía municipal, inflación, desempleo, aparición de nuevas tecnologías. Cabe destacar que en lo referente a las tasas de interés la respuesta de mayor porcentaje fue total preocupación. Esta información evidencia que los empresarios entrevistados expresan preocupación por esta dimensión particularmente en las variables económicas y políticas.

9.- La dimensión otras medidas de desempeño considera aspectos relacionados con la interacción de las personas que laboran en las empresas. El mayor porcentaje de respuestas se concentró en la opción igual a la competencia en aspectos tales como: clima creativo de la organización, relaciones entre trabajadores y directivos, relaciones entre la empresa y la comunidad. En lo referente a mecanismos de control interno, la mayor proporción de respuestas se concentró en superior a la competencia. Cabe destacar que fue la única variable de desempeño de todo el cuestionario en

donde predominó la percepción del empresario de ser superior a la competencia.

De esta información sistematizada acerca del desempeño de las MYPES familiares de la región Pátzcuaro-Zirahuén se puede concluir que hay indicios de un desempeño satisfactorio en las mismas, con preocupaciones serias en ciertas dimensiones y variables que las hacen vulnerables ante la competencia así como elevan los riesgos de su continuidad. Hay que resaltar las mayores debilidades en cuanto a las variables referidas a la clientela y el mercado así como en el aprovechamiento de los recursos.

Asimismo, que los empresarios perciben amenazas más intensas en los factores externos a ellas, lo cual es importante a considerar en el momento del diseño de políticas públicas orientadas al fomento y apoyo de las MYPES, en particular de carácter familiar no sólo de la región en estudio sino también de todo el estado de Michoacán.

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

Esta tesis doctoral se centró en la identificación de los factores que influyen en el desempeño de la empresa familiar. El trabajo se enmarcó dentro del debate existente en el campo sobre si la condición familiar contribuye o no al desempeño de la empresa, y aportan una perspectiva contingente, es decir, trata de identificar la existencia de circunstancias en las que la familia actúa como un factor positivo y de circunstancias en las que su efecto es negativo (Sandig, 2004).

Esta tesis utilizó la metodología de modelos de ecuaciones estructurales. A partir de una matriz de covarianzas, esta metodología permitió testar la existencia de relaciones causales entre el conjunto de variables o constructos. Así, puede contrastarse cuál es la dirección del efecto que se produce entre dos variables; la existencia de un efecto entre dos variables aunque éstas no estén correlacionadas; si existen efectos de signo contrario que se anulen mutuamente; si la correlación entre dos variables es debida al efecto directo de una variable sobre otra, o si este efecto es indirecto al existir una variable intermedia. La metodología empleada tuvo también limitaciones importantes. Por un lado requirió que se tengan en cuenta todas aquellas variables que puedan afectar simultáneamente a dos variables del modelo. Ello hizo que deban introducirse en el trabajo un número de variables o constructos superior al que normalmente se utiliza cuando se emplean metodologías de análisis multivariante más convencionales en este tipo de estudios (Sandig, 2004).

Sucesión y conflictos en empresas familiares estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras

Esta investigación estuvo enfocada en dos aspectos centrales que son abordados en los estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. Este estudio tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Específicamente, se verificaron las principales características de este tipo de empresas, se describió el perfil de los fundadores y de los herederos, se analizó cómo ocurre el proceso de sucesión, y se identificaron los conflictos

existentes entre fundadores y herederos en estas empresas (Teixeira & Carvalhal, 2013).

El método de investigación fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Los datos de este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). En los resultados se observó que en la toma de decisiones muchos de los fundadores no coinciden con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores. En relación a la gestión de personas sólo hay conflictos sobre el modo de tratar a los empleados, lo que no ocurre en todos los casos. Finalmente, los otros conflictos percibidos se ubican principalmente por la confusión de roles como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre o fundadora/madre. También se observó que las discusiones domésticas son llevadas a la empresa y viceversa (Teixeira & Carvalhal, 2013).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de Consultoría Empresarial de firmas independientes nacionales y extranjeras, de forma específica en la ciudad de Guayaquil, al brindar sus servicios de forma integral o por procedimientos (definidos en áreas de: auditoria, contabilidad, asesoría tributaria, etc.) en forma permanente difunden con selectos expositores (consultores a la vez) seminarios de alto nivel gerencial, mesas redondas, conversatorios, desayunos de negocios y conferencias magistrales; a través de los cuales expresan, la problemática y dificultades que encuentran en su actividad en la ciudad de Guayaquil, donde denotan que las EFC generalmente se caracterizan por no tener un modelo estándar o mínimo de gestión empresarial para que planifiquen adecuadamente su gestión u objetivos dentro del ejercicio económico o a largo

plazo para el cumplimiento de sus objetivos y obligaciones para con los entes que las regulan.

Además muchas veces se contratan estos servicios profesionales justo para resolver algún problema específico con los entes reguladores o cumplir con obligaciones legales específicas bajo una premura de tiempo de parte de las EFC, siendo esto, la falta de éste modelo la causa de sus problemas de administración y logro eficaz de objetivos. Situación similar se expresan en eventos auspiciados por gremios profesionales, cámaras, Ministerio de la Producción y Competitividad entre los más notados.

Por otro lado, el efecto de esta causa se trasluce o percibe en la observación e interpretación de las cifras de los estados financieros oficiales que presentan las EFC de Guayaquil a los entes reguladores y fiscales, donde se denota bajo rendimiento al medir índices financieros básicos, baja contribución marginal, baja tasa fiscal, baja contribución a organismos seccionales, y por ende baja competitividad; escenario que tiene otro efecto de orden social al no revertirse el justo pago de impuestos o contribuciones en obras para la sociedad, el bienestar social que expresa la constitución de la república, y en aumento de plazas de empleo especializado para profesionales preparados en administración empresarial.

Por tal motivo, el sector de consultoría empresarial trata de lograr recogiendo experiencias de trabajo de campo, que el cliente perciba en forma aislada en cada oferta de servicios una propuesta de un producto ideal en el menor tiempo de respuesta que exige el mercado de EFC que le sirva para mejorar su forma de gestión, que le resuelva el problema, y perciba que

optimiza su administración, competitividad, eficiencia y efectividad de resultados.

Sin embargo, la gestión gerencial óptima de las EFC se debería interpretar en las cifras de los estados financieros públicos, los cuales sirven de base para emitir una opinión de auditoría externa, un diagnóstico financiero, de procesos y de gestión (duediligence) y otros de parte de terceros usuarios interesados de la información.

Por otro lado, la falta de información ampliada, estructurada o concentrada en una base económica pública estadística en un organismo del país que agrupe a las EFC como tal, más la restricción de información por parte de las mismas empresas y del organismo regulador de sociedades actual en el país; hace difícil se pueda medir, comparar, y analizar mediante herramientas directas, eficientes y estándares su gestión de administración de tal forma que se pueda obtener un diagnóstico directo en relación a la industria, o sector productivo al que pertenecen; para de esta forma observar en forma directa su productividad, competitividad, sostenibilidad, ventaja competitiva, rentabilidad real.

Por lo expuesto, el autor ha identificado esta necesidad como estudiante de maestría en administración de empresas, y se plantea una *propuesta de modelo de administración o gestión para las EFC de la ciudad de Guayaquil* que englobe como conjunto esperado (producto ideal) el resultado de mejora de administración luego de usar las herramientas apropiadas de administración de empresas y estratégicas que reflejen mediciones de una empresa atractiva,

competitiva, con estructura organizativa, de gestión rentable y sostenible en el tiempo.

Justificación del problema

La presente investigación es conveniente para difundir la existencia de la obligación del Estado ecuatoriano en desarrollar, fortalecer, dinamizar, impulsar el desarrollo empresarial, economías de escala, comercio justo - transparente y de calidad, el reconocimiento de las empresas familiares, los principios de las organizaciones productivas en el mercado interno y externo, legados que se expresan en las diferentes secciones para desarrollo de la economía, Plan Nacional del Buen Vivir, trabajo y producción; que entre otros se establece en los Artículos 304, 319, 320, 336 de la Constitución de la República del Ecuador, así como los legados con el mismo espíritu que constan en los Artículos 54, 66, 233 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones; de tal forma que la presente propuesta logre una reflexión del aparato estatal del contenido de la normativa y el efecto de la no aplicación de cierto modo de los marcos legales generales no ejecutados en su contexto global del desarrollo del país.

En el Ecuador según los estudios estadísticos del Instituto de Desarrollo Empresarial del Ecuador (IDE) mencionados en Vázquez (2009), indican que de las empresas grandes en el país el 77% son Empresas Familiares (EF) y, este porcentaje aumenta a un 95% cuando se incluye a las PYMES, y se estima que el número de puestos de trabajo generados por las EF en el país es de 1.6 millones que representa el 93% del empleo formal beneficiando así a la sociedad ecuatoriana; además que la riqueza que generan las EF representan el 51% del PIB del Ecuador.

Adicionalmente este beneficio social de 1,6 millones de plazas de empleos es ratificado por los estudios realizados por la Bolsa de Valores de Quito BVQ (2006:2011) que tiene doble impacto ya que se benefician familias que crecen, se desarrollan y sostienen en la sociedad es decir consumen en la economía; por lo que es importante que el Estado ecuatoriano logre perdurar el sostenimiento de las EFC en la ciudad de Guayaquil y en todo el Ecuador dinamizando así la economía y bienestar social.

Por otro lado, la justificación de la investigación se fundamenta en la falta de información estadística, económica y financiera de las EFC que concentre un organismo público o regulador; sin embargo, el organismo regulador de sociedades actual del país (Superintendencia de Compañías) solo realiza un estudio empresarial a nivel del Ranking Empresarial Anual de 1000 empresas de todo el país que son seleccionadas por su tamaño, y por algún evento notable que se ponga en vigencia en el país a través de alguna normativa como por ejemplo la aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF desde el 2010 al 2012, pero no se encuentran en dicho ranking todas las actividades económicas del sector productivo del país, y, tampoco se encuentran identificadas si son o no Empresas Familiares, quedando fuera del estudio más del 95% de la base de información de empresas registradas en el organismo regulador según la base de datos publica de su portal web, e incluso proporcionada de manera expresa mediante Oficio SC.SG.G.12.0023461 de fecha 08-October-2012 (trámite 53755-0 del 01-October-2012) al autor para la presente investigación respecto del número de empresas registradas activas y cuales corresponden a EFC de la ciudad de Guayaquil.

Por último, la presente investigación pretende contribuir al problema de la falta de reflejo de la realidad económica de la actividad empresarial de las EFC de la ciudad de Guayaquil en los estados financieros públicos que se presentan anualmente a los organismos reguladores y fiscales como Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas principalmente, que en los actuales momentos reflejan baja tasa de rendimiento, baja o mínima tasa fiscal; y que, en dichos estados financieros se pueda a través de las cifras percibir un adecuado modelo de gestión o administración estándar producto de la aplicación de conceptos de administración especializada, que reflejen cifras reales que redunden en el incremento de su rendimiento, competitividad, mejora en la tasa de pago o contribución fiscal, que suba la tasa de supervivencia de las EFC en el país.

Formulación del problema de investigación

¿En qué forma la ausencia de un modelo de gestión en las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil ha incidido en su rendimiento, competitividad y sostenibilidad?

El problema de investigación se genera constantemente al plantear sobre la mesa temas de experiencia profesional en administración de empresas y consultoría financiera y empresarial de sesiones de directorios de gremios de la profesión contable y de administración en la ciudad de Guayaquil, que brindan servicio profesional de consultoría empresarial integral o servicios especializados en: contabilidad, impuestos, administración, auditoría externa, intervención de compañías, peritajes, y otras actividades similares calificadas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, de acuerdo a lo que establece la Ley de Compañías. Siendo una labor profesional independiente

que diagnostica muy de cerca la falta de un modelo de gestión o administración de EFC la de Interventor Externo de Compañías que consiste en co-dirigir o ser un co-gerente de las compañías intervenidas por la Superintendencia de Compañías en virtud de las causales determinadas en el artículo 354 de la Ley de Compañías del Ecuador.

Con respecto a estas reuniones de interlocución de experiencias siempre se obtiene como denominador común que existe una mala gestión o falta de modelo de gestión para las EFC, y el usar los servicios especializados, es el último recurso que optan las EFC para cumplir con las disposiciones legales vigentes en el orden societario, tributario, laboral, o que se requieran por terceros interesados como bancos, acreedores basados en un diagnóstico administrativo, financiero y de gestión (duediligence) que le estén solicitando a la empresa.

Otro denominador común que se observa en dichas sesiones o asambleas, son los conflictos familiares que atraviesan las EFC al mezclarse los tres sistemas que la componen como organización: la Familia, la Propiedad y la Gestión propiamente dicha; que en muchas ocasiones dichas empresas se encuentran gobernadas por los mismos miembros de la familia en diferentes cargos de administración cuyas decisiones de negocios son influenciadas por lazos de consanguinidad y afinidad dejando a un lado la objetividad y los objetivos empresariales.

El problema está dirigido a las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil de acuerdo a su constitución societaria: sociedad anónima, y compañía de responsabilidad limitada, en la actividad específica

comercial de venta al por mayor y menor de accesorios, repuestos, partes y piezas de motores para equipo caminero, camiones, tractores de la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00) registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Valoración del problema

El problema es importante porque las Empresas Familiares (EF) del Ecuador en adelante, podrán aportar al crecimiento de la economía del país para el desarrollo de una sociedad de buen vivir, que se traduzca en obras, empleo, bienestar familiar.

En el caso particular de Ecuador según Vázquez (2009) las estadísticas estudio del Instituto de Desarrollo Empresarial del Ecuador IDE indicaron que de las empresas grandes el 77% son EF y este porcentaje aumenta a un 95% cuando se incluye a las PYMES, y se puede estimar que el número de empleos generados por las EF del Ecuador es de 1.6 millones de puestos lo cual representa el 93% del empleo formal, y la riqueza generada por las EF representa el 51% del PIB.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la situación de las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, mediante una investigación de campo para proponer un modelo de gestión para mejorar su administración, optimizar su rendimiento, competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos Específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica de aspectos teóricos sobre la administración general y empresas familiares para definir los modelos de administración de empresas familiares y poder determinar los factores que contribuyen al éxito y fracaso de dichas empresas del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.
- Caracterizar o describir a las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, a través de una investigación de campo para determinar su situación actual.
- Desarrollar una propuesta de un modelo de administración para las empresas familiares del sector comercial en la ciudad de Guayaquil incorporando factores claves de administración estratégica que permita incrementar su rendimiento y competitividad, redundando en bienestar social y sostenibilidad en el tiempo.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: ANTECEDENTES Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Por miles de años varios personajes de la historia han practicado la administración para planear, organizar, dirigir y controlar actividades que han existido, como por ejemplo: La edificación de las Pirámides de Egipto y la Muralla China que son evidencias tangibles de proyectos que han quedado para la historia de la humanidad; las pirámides requirieron para su construcción más de 100,000 trabajadores durante 20 años, y por lo tanto existió indicios de que alguien tuvo que planear lo que había que hacer, organizar a la gente, materiales a utilizar, ordenar y dirigir a los trabajadores así como los controles para garantizar lo planeado. Otro ejemplo es la ciudad de Venecia del siglo XV la cual fue un importante centro económico y comercial; los venecianos desarrollaron una de las primeras formas de empresas participando en varias actividades similares a las organizaciones actuales, ya que utilizaron sistemas de almacenamiento, de inventarios para control de materiales, controlar la fuerza laboral, y hasta un sistema contable para llevar la cuenta de ingresos y costos.

En la historia de la administración existen dos hechos importantes: Primero en 1776, donde Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones* (*The Wealth of Nations*) y planteó las ventajas económicas que las organizaciones y una sociedad obtendría a partir de la *división del trabajo* o

especialización laboral, es decir la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas, así Smith tuvo la conclusión que:

La división del trabajo aumentaba la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea y otra, y con inventos y maquinaria se ahorraba en mano de obra.

(Robbins&Coulter, 2010, p.25).

El segundo hecho fue la *revolución industrial* que se inició a fines del siglo XVIII cuando el poder de las maquinarias sustituyó la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar o producir los productos en fábricas que en los hogares de manera artesanal; y estas fábricas requerían de alguien que previera la demanda, que los productos estén fabricados y disponibles, asignar tareas a la gente, etc., ese alguien era un *gerente* quien necesitaría teorías formales para poder dirigir esas grandes organizaciones.

Los primeros pasos para estas teorías se comenzaron a desarrollar a principios del siglo XX con las *Teorías de la Administración*. Entre los primeros enfoques de estas teorías administrativas encontramos al Clásico; las dos teorías principales que constituyen el *enfoque clásico* son: la Administración Científica y la Administración General. El enfoque clásico es uno de los primeros estudios que se enfatizó en la racionalización como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible (Robbins&Coulter, 2010, p.27).

La *Teoría de Administración Científica* nace aproximadamente en el año 1911 cuando se publicó *Los principios de la administración científica* (Principales of Scientific Management) de Frederick Winslow Taylor; este libro describía el uso de métodos científicos para definir la mejor manera de realizar un trabajo. Frederick Taylor trabajó en empresas en Pennsylvania como ingeniero mecánico y mediante la observación continuamente se horrorizaba de las ineficiencias de los trabajadores porque utilizaban técnicas muy diferentes para realizar el mismo trabajo y lo tomaban con mucha calma, por lo que Taylor creía que solo producían un tercio de lo que podían lograr y prácticamente no existían estándares laborales. Así Taylor paso estudiando dos décadas aproximadamente para proponer como remediar esto y buscar la mejor forma de realizar el trabajo. Finalmente Taylor llegó a definir parámetros claros a través de cuatro principios de la administración científica, principios con los cuales Taylor se ganó el título del *padre de la administración científica* (Robbins&Coulter, 2010, p.27):

- Desarrolle una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para remplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
- Seleccione científicamente y luego capacite, enseñe y perfeccione al trabajador.
- Coopere efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.

- Divida el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitada que los trabajadores.

Con respecto a la *Teoría General de la Administración*, los dos personajes prominentes detrás de esta teoría fueron Henri Fayol y Max Weber; estos personajes analizaron la administración desde la perspectiva de la organización como un todo y se centra más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración. Henry Fayol fue el primero en identificar las cinco funciones que desempeñaban los gerentes: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Por un lado encontramos a Taylor quien se enfocó en los gerentes de primera línea y el método científico de trabajo especializado, mientras Fayol se enfocó hacia las actividades de todos los gerentes partiendo de su experiencia personal como director general de una gran empresa francesa de minas de carbón. Su estudio lo llevaron a desarrollar 14 principios de la administración que representan reglas fundamentales de administración que podrían emplearse en todas las situaciones de una organización. Estos principios son (Robbins&Coulter, 2010, p.28):

- División del trabajo.- la especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
- Autoridad.- los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
- Disciplina.- Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.

- Unidad de mando.- todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- Unidad de dirección.- la organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
- Subordinación de los intereses individuales al interés general.- los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración.- los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
- Centralización.- este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
- Escalafón.- línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
- Orden.- las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
- Equidad.- los gerentes deben ser amables y justos con los subordinados.
- Estabilidad en los puestos del personal.- la administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.

- Iniciativa.- los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
- Espíritu de grupo.- promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

Otro de los enfoques fue el *cuantitativo*, conocido también como *ciencia de la administración*, consiste en la aplicación de la estadística, modelos de optimización y de información, simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de la administración para mejorar la toma de decisiones; un ejemplo de este enfoque es la investigación que realizan las aerolíneas para estudiar los tiempos de demora de abordaje de los pasajeros y otros aspectos para optimizar su tiempo y rutas. Este enfoque evolucionó las soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para problemas militares durante la segunda guerra mundial, que luego de concluida muchas de las técnicas se aplicaron a los negocios; así un grupo de oficiales a mediados de 1940 se unieron a Ford Motor Company donde empezaron a utilizar modelos cuantitativos para mejorar la toma de decisiones. Una descripción de estas técnicas cuantitativas que se utilizan para mejorar la toma de decisiones gerenciales son: la *Programación Lineal* que es una técnica que utilizan los gerentes para mejorar las decisiones en la asignación de recursos; *Programación de la ruta crítica* que es la técnica que puede hacer que la planeación resulte más eficiente ayudando a los gerentes a determinar los niveles óptimos de inventarios. Otra técnica utilizada se conoce como *administración de la calidad total (ACT)* (Robbins&Coulter, 2010).

La Administración de la Calidad Total (ACT) es una filosofía de administración comprometida en la mejora continua para responder a las necesidades, expectativas, gustos y preferencias del cliente. Revolucionó en la década de 1980 y 1990 y se extendió a los sectores públicos y privados. Esta técnica fue impulsada por expertos en calidad como W. Edwards Deming y Joseph M. Juran, sus ideas y técnicas que defendieron durante la década de 1950 tuvieron algunos seguidores en los Estados Unidos; sin embargo fueron más bien recibidas con entusiasmo por organizaciones japonesas y cuando los fabricantes japoneses empezaron a superar a sus competidores estadounidenses en comparaciones de calidad, los gerentes occidentales pronto tomaron con mucha seriedad las ideas de Deming y Juran, ideas que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de calidad. (Robbins&Coulter, 2010).

Por otro lado se encuentra el *enfoque conductual*, que es el campo de estudio que investiga las acciones o comportamiento de la gente en el trabajo o actividad laboral dentro de una organización y se lo conoce con el nombre de *comportamiento organizacional (CO)*. Este enfoque está basado en lo que hacen los gerentes al lograr las cosas trabajando a través de personas a las cuales hay que generar motivación, confianza, trabajo en equipo, manejo de conflictos, etc. A principios del siglo XX sobresalieron los primeros partidarios del *comportamiento organizacional (CO)*: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard.

Owen se preocupó por las deplorables condiciones laborales y propuso un centro de trabajo ideal, concluyendo que el dinero gastado en dar mejores condiciones de trabajo era una inversión inteligente. Munsterberg fue pionero

en el campo de la psicología industrial, realizando el estudio científico de las personal en el trabajo, sugiriendo en su investigación el uso de pruebas psicológicas para la selección de personal, programas de aprendizaje y capacitación y estudio del comportamiento humano de los trabajadores. Parker fue una de las primeras en reconocer que las organizaciones se podrían visualizar desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo de individuos, y sugirió ideas que estaban más orientadas para los seguidores de la teoría de la administración científica, pues pensaba que las organizaciones se debían basar en una ética grupal o código de ética que rija el comportamiento de todos los integrantes de la organización. Barnard, desde su óptica de un gerente real, pensaba que las organizaciones eran sistemas sociales que necesitaban siempre cooperación, que el deber de los gerentes era comunicar, influenciar y estimular a los trabajadores para lograr los objetivos; además fue el primero en determinar que las organizaciones son sistemas abiertos; en todo caso los estudios concluyeron que las normas sociales o estándares grupales (código de ética organizacional) eran los factores claves del comportamiento laboral individual.

Los primeros enfoques de la teoría de la administración se centraban en las preocupaciones de los gerentes por lo que ocurría al *interior de la organización*, a comienzos de la década de 1960 los investigadores de la administración comenzaron a analizar lo que ocurría en el entorno o lo que estaba fuera de los límites de la organización, es así que aparece el enfoque contemporáneo. Así dos perspectivas contemporáneas de la administración surgen en este enfoque: *la teoría de los sistemas y la de las contingencias*.

La *Teoría de los sistemas* nace a partir de la década de 1960 donde los investigadores en administración comenzaron a analizar cuidadosamente esta teoría y su relación con las organizaciones. Esta teoría no se había aplicado a los esfuerzos humanos organizados o sea a las organizaciones, estudiándolas como un todo o un sistema; sistema que como concepto comprende un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas a producir un todo unificado. Existen dos tipos básicos de sistemas: cerrados y abiertos, siendo cerrados aquellos que no reciben influencia de su entorno y no interactúan con él. Sistemas abiertos son los que se ven influenciados por su entorno e interactúan con él (Robbins&Coulter, 2010, p.37).

En la actualidad, al referirse a las organizaciones se refiere a sistemas abiertos debido a que por simple lógica los sistemas abiertos toman de su entorno recursos, los transforman o procesan para obtener un producto terminado el cual nuevamente se distribuye en el entorno, es decir, la organización está abierta al entorno e interactúa con él. De ahí nace el llamado *Enfoque sistémico*, donde los investigadores visualizan a la organización como si estuviera formada por factores interdependientes que incluyen: individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad; lo cual significa que los gerentes coordinan actividades laborales en distintas partes de la organización y se aseguran que todas estas partes funcionen juntas para el logro de los objetivos organizacionales. Así el enfoque sistémico reconoce que no importa que tan eficiente pueda ser el departamento de producción si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios de gustos y preferencias del cliente y trabaja en el desarrollo de esos productos

que el cliente prefiere, de igual manera, el enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas ya que dependen del entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos terminados nuevamente, pues, ninguna organización puede sobrevivir si ignora los reglamentos gubernamentales, relaciones con proveedores o entidades de las que dependen sus operaciones (Robbins&Coulter, 2010,)(Ver figura 1 y 2).

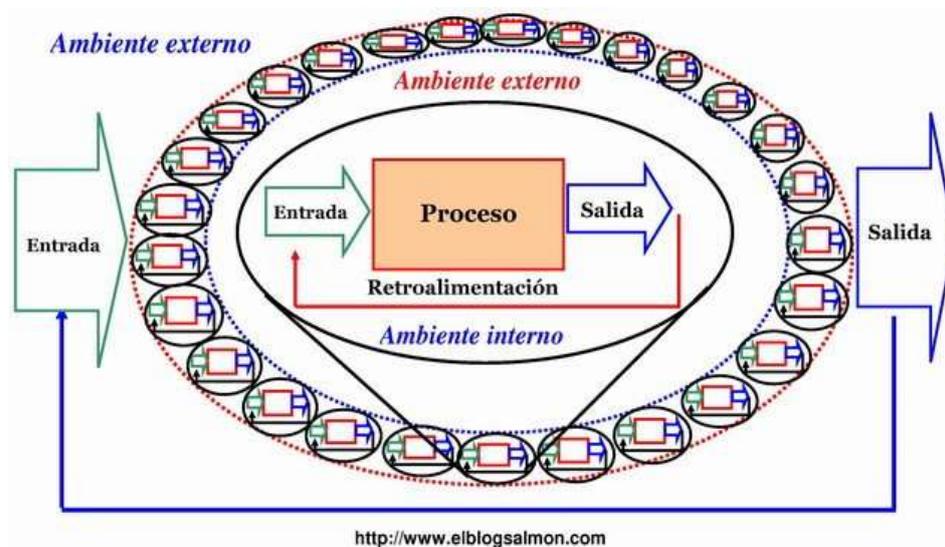


Figura 1
Enfoque sistémico



Tomado de: <http://www.elblogsalmon.com> a empresa como sistema abierto
Figura 2

La empresa como sistema abierto

Tomado de: <http://www.elblogsalmon.com> a empresa como sistema abierto

El enfoque de situaciones o situacional, plantea que las organizaciones no son iguales, cada sector enfrenta situaciones distintas o contingencias que requieren diferentes formas de dirección; así nace *la teoría de las contingencias*. Una manera de describir una contingencia es determinar la situación que se encuentra la organización y aplicar un enfoque intuitivo y lógico debido a que las organizaciones son diferentes en: tamaño, objetivos, actividades laborales, etc. Por lo tanto no es tan aplicable reglas universales para todas las organizaciones determinadas en el enfoque clásico, ya que los investigadores de la administración expresan que la forma de dirigir depende de la *situación de la organización*. Entre las variables situacionales más principales se encuentran (Robbins&Coulter, 2010, p.37):

- **Tamaño de la organización.** Cuando el tamaño aumenta también lo hacen los problemas de coordinación, ejemplo, es probable que el tipo de estructura organizacional adecuada para una empresa de 50.000 empleados sea ineficiente para una de 50 empleados.
- **Tecnología para tareas rutinarias.** Para lograr sus metas, una organización utiliza tecnología. Las tecnologías de rutina requieren estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de lo que necesitan las tecnologías personalizadas o que no son de rutina.
- **Incertidumbre ambiental.** El grado de incertidumbre ocasionado por cambios ambientales influye en el proceso de administración. Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible puede ser

totalmente inapropiado en un ambiente muy cambiante e impredecible.

- **Diferencias individuales.** Los individuos difieren en términos de sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Éstas y otras diferencias individuales son particularmente importante cuando los gerentes seleccionan técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños laborales.

Entonces, la pregunta general sería: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales los primeros enfoques de la administración: científica, general, cuantitativo, conductual?*

La respuesta se muestra por partes haciendo puntuaciones precisas:

La administración científica la utilizan aún para mejorar la eficiencia en la producción con estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a empleados más calificados para un trabajo o diseñan sistemas de incentivos basados en resultados (principios de F. Taylor). Con respecto a *la administración general*, los 14 principios de H. Fayol han contribuido al punto de vista del trabajo de un gerente actual, ya que a partir de muchos conceptos de administración le sirven como marco de referencia para el desarrollo de su función como son: autoridad gerencial, toma de decisiones centralizada, reportar a un solo jefe; conceptos que han venido evolucionando. *El enfoque cuantitativo* contribuye a los gerentes actuales en forma directa en la toma de decisiones en las áreas de planeación y control, por ejemplo decisiones respecto al presupuesto, prioridades, planeación, control de calidad, y otras que se basan en técnicas cuantitativas. El software especializado ha

permitido el uso de técnicas cuantitativas, aunque muchos se muestran cautelosos con respecto a su uso.

Respecto al *enfoque conductual*, éste ha moldeado la forma en que se manejan las organizaciones de hoy, desde la forma como los gerentes diseñan los trabajos hasta la forma en que trabajan con equipos de empleados y como se comunican con ellos donde se notan elementos del enfoque conductual, y las conclusiones del comportamiento organizacional han servido como base para teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento grupal e individual, desarrollo del trabajador y organizacional.

1.2. DEFINICIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración.- En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, una mejor explicación es que la administración involucra: Coordinación y Supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins&Coulter, 2010, p.6).

Sabemos que coordinar y supervisar a otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es, sin embargo no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier lugar o de cualquier forma; por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La Organización.- Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico, y tienen tres características comunes(Robbins&Coulter, 2010, p.14):

- Una organización tiene un propósito definido, que se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.
- Cada organización está formada por personas, y cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario y lograr las metas.
- Todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo, estructura que puede ser abierta y flexible, sin acuerdos o deberes laborales específicos o explícitos.

La Empresa.- La empresa, en definitiva, no es más que un conjunto de elementos de la más variada condición y naturaleza, los cuales bajo un régimen de organización, establecido por el empresario, se afectan funcionalmente a una determinada actividad económica, consistente en la producción, comercialización o intercambio de bienes y servicios para el mercado. La empresa es, entonces, *un resultado de la actividad creativa del empresario*, y tiene por características fundamentales la organización y la actividad, en la medida que la suma de elementos estáticos o dinámicos que la componen adquieren, a través de dicha organización funcional, una entidad mayor, y un valor superior y distinto al que representan el conjunto de los mismos por su sola suma (Araya, 2010, p.190).

Elementos que integran la empresa de esta forma: Según Araya (2010, p.190) los elementos que la integran son:

- Los bienes materiales.
- Los bienes inmateriales.
- Las relaciones laborales.

- Los derechos.
- El personal.
- La clientela.
- La inserción o participación en determinados mercados.
- Las funciones de producción y comercialización.
- La capacitación.
- Las expectativas de ganancias y beneficios -entre otros

Sin embargo, es necesario indicar que en general por comodidad de conceptualización, se ha tendido a identificar la figura de la empresa de otra manera, olvidándose que la organización funcional de los elementos de los que el empresario dispone para el ejercicio de su actividad comercial o industrial no alcanzan para adquirir una propia identidad, ni para fundirse en el sujeto de derecho que desarrolla el objeto.

Funciones de la Administración o del Gerente.- De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: Planear, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a 4 (cuatro): Planeación, Organización, Dirección y Control (Robbins & Coulter, 2010, p.8).

Habilidades de los Gerentes.- Según Robbins y Coulter (2010, p.10) Robert L. Katz desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales;

concluyó que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: Técnicas, Humanas y Conceptuales.

Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento específico de trabajo y competentes para realizar el trabajo; *las habilidades humanas* se refieren a la capacidad de trabajar bien con otras personas y son importantes en todos los niveles de la administración; y *las habilidades conceptuales* se refieren a las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

El control.- Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección de desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos (Robbins&Coulter, 2010, p. 398-399).

Es importante el control porque se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto empleados como gerentes están trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los

gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. La razón final por la que *controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos*. En el entorno de hoy existen más amenazas de desastres naturales, escándalos financieros, violencia en el lugar de trabajo, interrupciones en la cadena de suministros, violaciones de seguridad, y hasta posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los recursos organizacionales en caso de que cualquiera de los eventos antes mencionados ocurra. Los controles integrales y los planes de respaldo ayudarán entonces a cumplir los objetivos planeados y de esta forma llegamos a la conclusión de que el control es el último paso del proceso de la administración y este se enlaza de vuelta a la planeación como observamos en la figura 3 (Robbins&Coulter, 2010, p.399).



Figura 3
Funciones de la administración
 Tomado de: Robbins y Coulter, 2010, p.399

Cultura Organizacional.- Se describe como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Todas las organizaciones tienen culturas pero

no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados (Robbins&Coulter, 2010, p.46).

Según Robbins y Coulter (2010, p.46) existieron culturas fuertes y débiles. Siendo las *Culturas Fuertes* aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, y tienen mayor influencia sobre los empleados. En cambio las *Culturas Débiles* aquellas en que los valores fundamentales tienen menor influencia en el comportamiento de los empleados. En el apéndice B se exponen las características de estas dos clases de culturas organizacionales.

Comunicación Organizacional.- Como un concepto integral Trelles (2001) en su obra *Comunicación Organizacional*, selección de lecturas, definió como un proceso de construcción de significados como son los objetivos, valores, misión, visión, y cultura organizacional; que aportan en la conformación de una imagen integral de la empresa mediante la interacción y participación de todos.

Entre *los modelos de Comunicación Organizacional* se identifican los siguientes bajo la denominación de perspectivas de la comunicación (Goldhaber, 1984):

Perspectiva Mecánica.- este enfoque de comunicación es considerado deshumanizado porque hace énfasis a la posición del emisor como mandante es decir es un flujo de comunicación unidireccional de arriba hacia abajo, mayormente se observa este modelo en empresas familiares donde solo impera la orden del fundador o dueño.

Perspectiva Psicológica.- En este enfoque de comunicación existen dos protagonistas emisor y receptor, hace que haya un flujo de comunicación bidireccional de arriba hacia abajo y viceversa, es propio de aquellas personas que se dirigen a su equipo de trabajo y a su vez estos por algunas aclaraciones de tareas, este modelo busca la retroalimentación de tareas o prácticas y su problema radica en que la comunicación no se centra de uno a uno sino que existen otros integrantes en la misma por una labor o tarea.

Perspectiva Sistémica.- En este enfoque importa la acción colectiva de lo que suceda en la empresa, y aquí se comienza a fundamentar la comunicación integral y se la concibe como un sistema integral con todos sus integrantes, sus factores externos y el entorno de la empresa. Existe una secuencia de conductas de comunicación y una retroalimentación e interacción entre los diversos niveles jerárquicos de comunicación de la empresa.

Este enfoque fue descubierto en los años 80 que se complementó con las tendencias de los años 2000 donde se integraron nuevos paradigmas a la comunicación organizacional como son los valores intangibles de la empresa: sus valores, cultura organizacional, responsabilidad social, reputación corporativa, identidad e imagen de la empresa.

Este modelo se caracteriza en ser un sistema que evoluciona según las actividades de la empresa, se preocupa por identificar los problemas, solucionarlos, da importancia a la interrelación de los niveles jerárquicos de comunicación, tolera un buen manejo y administración de conflictos propios de la actividad empresarial, encuentra patrones que sirven de retroalimentación y aprendizaje para situaciones futuras o similares, fomenta el trabajo en equipo del talento humano dentro de la empresa, toma en cuenta la participación del

personal en la toma de decisiones gerenciales y de los objetivos de la empresa vista como una organización integral. Aquí podemos decir que se logra el llamado empoderamiento hacia el trabajador.

Este modelo desarrolla y fomenta *Flujos de Comunicación* Descendente, Ascendente, Horizontal, Transversal que interactúan entre sí como sistema integral:

- *Flujo Descendente*.- de arriba hacia abajo, instrucciones laborales, procedimientos, prácticas, objetivos y aprendizajes.
- *Flujo Ascendente*.- de abajo hacia arriba, para esclarecer tareas, aprendizajes, estimula sugerencias.
- *Flujo Horizontal*.- a nivel lateral entre jefes de la misma línea jerárquica, para coordinación y solución de problemas, participación de información y conflictos.
- *Flujo Transversal*.- que refleja una dirección participativa, y configura un lenguaje común de acuerdo a los principios y valores de empresa con todo el personal interno de la misma. Aquí se promueve las nuevas mentalidades que pueda existir y participar del talento humano de la empresa, elevar el espíritu de trabajo, elevar la participación individual del trabajador, aumento de rendimiento, ganar en eficacia y en satisfacción del cliente, incrementar la competitividad de la empresa, dinamizar y estimular el espíritu creativo y de innovación de los trabajadores. Se puede apreciar en este modelo el desarrollo del llamado *empoderamiento del trabajador* para con la empresa para el logro de los beneficios empresariales y los individuales de cada trabajador.

Perspectiva Interpretativa Simbólica.-Este enfoque se basa mucho en la cultura organizacional, excelencia, construcción de valores, adopción de roles empresariales para ponerse en el lugar de otro (empatía). Este modelo se comienza a observar en los años 90, y aquí también importa la acción colectiva y objetiva de lo que suceda en la empresa, se fundamenta la construcción de significados, símbolos y compartidos que no es otra cosa que la Ética o conjunto de principios de la cultura organizacional. Aquí se logra fundamentar el llamado empoderamiento hacia el trabajador por intermedio de valores intangibles como: reputación corporativa, identidad, imagen.

Su implicación ó compromiso (Ponerse la camiseta) se caracteriza en enfatizar en los símbolos y valores culturales de la organización, considera la importancia individual y colectiva del trabajador, se respeta y aprecia las historias, mitos, humor generado por la empresa en sus tradiciones. La administración de la empresa esta apalancada en la dirección de valores y significados, es decir valores intangibles como la disciplina, honradez, antigüedad, aniversarios, ascensos, historia, entre otros. Aquí también podemos decir que se logra el llamado empoderamiento hacia el trabajador por intermedio de valores intangibles como: reputación corporativa, identidad, imagen.

Reputación corporativa = Identidad + Imagen

Perspectiva de Control Estratégico.- Este enfoque se basa mucho en el control del recurso sobre el medio, es decir aquí lo que interesa es alcanzar los objetivos siempre y cuando existan políticas y conjunto de ética que sirvan

como poder para lograrlo. El comunicador elige una estrategia adecuada para cada situación, se utiliza mucho la ambigüedad estratégica que no es otra cosa que una comunicación con mensajes ambiguos dentro de la empresa para que otro no entienda o se enrede en su interpretación ya que quien los emite solamente le interesa ascender, figurar, o echar la culpa a otro con tal que quedar bien ante el nivel alto de dirección, líder o Gerente y lograr sus objetivos individuales y empresariales a un alto costo de clima tenso y pesado laboral dentro de la organización.

Los sistemas de Comunicación Organizacional tienen tres funciones principales:

Función descriptiva.- hace conocer lo que sucede en la empresa, situación de procesos comunicativos en las diferentes áreas, es decir esta función proporciona un diagnóstico de la comunicación en la empresa.

Función evaluadora.- después del diagnóstico esta función profundiza en las razones que explican la situación de procesos comunicativos en las diferentes áreas.

Función de desarrollo.- aquí se logra implementar un plan de desarrollo de acciones para reforzar y mejorar la situación detectada en cuanto a los procesos comunicativos en las diferentes áreas de la empresa.

1.3. DEFINICIONES CONTEMPORÁNEAS ECONÓMICAS Y DE ESTRUCTURA SOCIETARIA QUE HAN EVOLUCIONADO LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

Productividad.- La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para

obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida (Productividad = EFICIENCIA + EFICACIA).

Renta per cápita.- La renta *per cápita*, PIB/PBI *per cápita* o ingreso per cápita, es la relación que hay entre el PIB (producto interno bruto), y la cantidad de habitantes de un país. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país entre su población. Es un indicador comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país, numerosas evidencias muestran que la renta per cápita está positivamente correlacionada con la calidad de vida de los habitantes de un país. Esto es especialmente cierto cuando la renta no supera un cierto umbral; sin embargo, para países de mayor renta la correlación entre calidad de vida y renta per cápita se va perdiendo. Es decir, en países muy pobres un incremento del PIB en general supone un aumento del bienestar general de la población, especialmente si la distribución de la renta no es muy desigual. Sin embargo, en los países de renta más alta existe menos relación entre los indicadores de salud, educación y satisfacción general manifestada por los encuestados y el PIB, de ahí que el PIB tenga una utilidad limitada para medir el bienestar de la población.

Desarrollo Sostenible.- Es el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de

las mismas a las generaciones futuras. El concepto de desarrollo sostenible refleja una creciente conciencia acerca de la contradicción que puede darse entre desarrollo, en primer lugar se entiende como crecimiento económico y mejoramiento del nivel material de vida, y las condiciones ecológicas y sociales para que ese desarrollo pueda perdurar en el tiempo. El desarrollo sostenible se aceptó exclusivamente en las cuestiones ambientales inicialmente, y en términos generales las políticas de desarrollo sostenible afectan a tres áreas: económica, ambiental y social. Varios textos de las Naciones Unidas incluyendo el documento final de la cumbre mundial en el 2005, se refieren a los tres componentes del desarrollo sostenible, que son el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, como *pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente*.

El desarrollo sostenible en la producción y los servicios, puede ser el conjunto de actividades denominadas *producción más limpia*. Dicho concepto parte del principio de sostenibilidad de las actividades humanas requeridas para suplir necesidades básicas y suplementarias (calidad de vida), incorporando elementos como buenas prácticas de producción y operación, manejo adecuado y aprovechamiento del subproducto y el residuo, disminución en el consumo de insumos, etc. De esta forma se observa que el desarrollo sostenible no es por sí mismo un elemento sociológico, sino que debe formar parte de un tejido en el cual la producción, la economía, el bienestar y el ambiente juegan siempre del mismo lado.

Planificación estratégica.- Es considerada como el proceso de establecer medios indicados o estratégicos para lograr objetivos antes de

ejercer una acción generalmente de negocios. Pues una definición apropiada que engloba esta interpretación se puede citar de Planeación estratégica: “Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan&Pfeiffer, 1998, p.5).

Estrategia.-Expresa una declaración de la intención de la empresa o de su administración que define donde desea ubicarse a largo plazo. Así a criterio del autor se puede citar dos definiciones de Thompson (2012) en su obra Administración estratégica teoría y casos que encierra todo el contexto de visión de una empresa:

“Es el plan que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado” (Thompson, Peteraf, Gamble &Strickland, 2012, p.4)

“Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”.(Thompson, Peteraf, Gamble &Strickland, 2012, p.4)

Ventaja Competitiva Sustentable.- Según Thompson (2012), esta ventaja la obtiene una compañía:

Cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar

esta ventaja(Thompson, Peteraf, Gamble &Strickland, 2012, p.4).

Según Thompson (2012) la estrategia posee un proceso de evolución que se va adaptando poco a poco pasando por una estrategia proactiva a una reactiva y posteriormente se convierte en una estrategia total o estrategia ejecutada.

Estrategia Proactiva, consiste en los elementos estratégicos ideados y ejecutados (plan de acción) conforme a lo planeado por la administración de la compañía aunque al inicio quizás algunos de estos elementos no funcionen bien.

Estrategia Reactiva, consiste en nuevos elementos no planeados que surgen según lo exijan el cambio de las condiciones por incertidumbre; dentro de esta incertidumbre y sus condiciones surgen procesos de experimentación, prueba y error, de aprendizaje y de adaptación.

Estrategia Total,(o estrategia que se ejecuta) está compuesta por la combinación de elementos de la estrategia proactiva y reactiva que durante el proceso se va abandonando elementos que se hicieron obsoletos o que perdieron eficacia, con lo cual queda finalmente la estrategia ejecutada de una compañía que se convierte en un patrón de acciones en el paso del tiempo y en un indicador mucho mejor que los planes estratégicos escritos y las publicidades hechas sobre la estrategia. Por lo tanto no debe importarle al empresario de la EFC si la estrategia de la compañía cambia poco a poco o de improviso ya que debe tener concebido que *una estrategia estemporal y se*

pone a prueba, por lo tanto esta supuesta a adaptarse a condiciones y novedades, pero no debe dejar de apreciar lo que funciona bien para conservarlo y lo que necesita mejorar durante el proceso normal de la elaboración de la estrategia; todo esto genera lo que se conoce con el nombre de *Estrategia en Evolución* que se convierte en la *Estrategia Total*.

Plan Estratégico.- Representa el desarrollo del conjunto de acciones para establecer una visión y misión estratégica, establecer objetivos que señalen el rumbo de la empresa, análisis de su modelo básico de negocio y los movimientos de acciones internas que se plantee para alcanzar la meta de resultados financieros y estratégicos planeados.

Estructura Organizacional.- Abarca la asignación o acomodo formal e informal de los deberes o labores, responsabilidades, líneas de autoridad, y canales de reportes de todos los niveles del personal de la empresa; esquema organizativo mediante el cual se administra una empresa (conocido como Organigrama). Una buen diseño de estructura organizacional hace que las partes que la componen se alineen entre si y correspondan a los requerimientos de la estrategia y al mismo tiempo contribuya en la capacidad de recursos de la empresa *y creen valor para el cliente y se pueda percibir una ganancia dual cliente – empresa*. La estructura organizacional se clasifica de acuerdo al tamaño, complejidad o de la estrategia de un negocio, es decir puede ser simple o funcional.

Estructura organizativa Simple:

Consiste en un ejecutivo central que toma todas las decisiones importantes y supervisa todas las operaciones con ayuda de un personal poco numeroso. Las estructuras simples también se denominan de línea y personal o planas. (Thompson, 2012, p.343).

Estructura organizativa Funcional:

Es la que se organiza en departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan al administrador general y a un pequeño personal corporativo. (Thompson, 2012, p.343)

Sistemas de Información (SI).- Se definen generalmente como el conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar a la toma de decisiones y control de la organización.

Enfoques de los Sistemas de Información.-En la era virtual actual los SI se alinean a tres enfoques: Técnico, Conductual y Socio técnico.

Enfoque técnico, considera a la ciencia de la computación como equipos hardware y software e investigación de operaciones a automatizar.

Enfoque conductual, esta predominado por las redes de comunicaciones virtuales (redes sociales) donde actúan la sociología o conducta de la sociedad, la psicología o conducta del individuo en forma particular, y la economía o sea los recursos disponibles o los que representan estas redes de comunicaciones.

Enfoque Socio técnico, asocia que la tecnología debe ajustarse a las necesidades individuales de las personas y de las organizaciones, pues para ello genera tres etapas para su logro: capacitación y aprendizaje, cambio organizacional, y rediseño de los procesos; enfoque que mayormente aplican aquellas organizaciones con visión amplia de negocios, que mantienen competitividad en el mercado, y sostenibilidad en el tiempo como por ejemplo se puede citar Toyota, Zara, Walmart.

Rendimiento (economía).- Rendimiento en economía hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad económica. En el contexto empresarial se usa más habitualmente el concepto de rentabilidad económica donde el término *unidad* puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

Rentabilidad económica.- La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total. Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

Su cálculo se refiere al retorno sobre los activos (*Return on assets* o *ROA*) de la siguiente manera:

R.E. = Beneficio económico

Activo total

Este resultado expresa lo que una empresa tiene capacidad de realizar con el activo que controla (sea propio o ajeno) es decir, cuantos euros o

dólares gana por cada euro o dólar que tiene. La rentabilidad económica es útil para comparar empresas dentro del mismo sector, pero no para empresas en distintos sectores económicos por ejemplo siderurgia y comercio, ya que cada sector tiene necesidades distintas de capitalización (Robbins&Coulter, 2010, p.407).

Competitividad.- El único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es *la productividad*. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital. La productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos como de la eficiencia con que son producidos. La productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo; es la causa fundamental de la renta per cápita nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los trabajadores; la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtienen sus propietarios (Porter, 2012, p. 224-225).

La Competitividad de una empresa depende en gran parte de la capacidad de organizarse. Y algunas definiciones de organizarse indican que son construcciones sociales diseñadas para alcanzar determinados objetivos alineados en función de unas metas. Y el término construcción social encierran todos los aspectos de la división del trabajo necesario para emprender la actividad que comprende: personas, relaciones de autoridad, sistemas de comunicación, modos de hacer y realizar procesos. Y a medida que la empresa evoluciona, su toma de decisiones requiere una revisión y reflexión exhaustiva,

ya que no basta mirar un organigrama o estructura organizacional: puestos, jerarquía de roles, esquemas de poder, sino que el empresario activo en la toma de decisiones pueda responder las siguientes preguntas (Araya, 2010, p. 26-27):

- ¿Cómo funcionan las cosas en mi empresa?
- ¿Cómo estamos resolviendo los desafíos que se presentan?
- ¿Qué problemas tenemos y como los resolvemos?
- ¿Quién decide?, etc.

Entre otras definiciones de competitividad y términos asociados se encuentran:

Competitividad Empresarial.- *La eficacia* es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión, sin embargo eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la *eficiencia* y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que podría resultar ineficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

La *Competitividad* se entiende como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el

entorno socio económico en que actúan. Se entiende *por ventaja comparativa* aquella habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone una empresa y de la que carecen sus competidores que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Porter en su artículo *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia*, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa. Entonces se podría decir que la competitividad es un concepto relativo porque muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia, en otras palabras es un concepto en desarrollo no concluido totalmente y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición (Robbins & Coulter, 2010).

Se puede considerar *la competitividad empresarial* en dos aspectos: *La competitividad interna* que se refiere a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.); *La competitividad externa* expresa un concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente, que resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad (Robbins & Coulter, 2010).

En definitiva, la competitividad empresarial requiere de un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar; pues el equipo directivo de una empresa determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de *cadena de valor* identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades (Pérez, 2008).

Gobierno corporativo.- Se define como “El sistema utilizado para gobernar una corporación para que los intereses de los dueños de la misma estén protegidos”(Robbins&Coulter, 2010, p. 417).

Otra definición que podemos citar es la BVQ que engloba un concepto tal que hace entender al empresario que debe organizar su empresa y cree valor de la misma al momento de cotizar sus acciones en bolsa de valores:

El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores de las empresas y todos aquellos que invierten sus recursos en ellas, principalmente los accionistas y los acreedores. (BVQ, 2006-2011, p.21-22).

El rol del gobierno corporativo empresarial se ejerce o ejecuta a través de un Consejo de Administración o Junta Directiva, que para ser

eficaz requiere que éste órgano de gobierno de la empresa supervise la dirección estratégica de la compañía, evalúe a sus altos ejecutivos o puestos de gran responsabilidad, maneje un sistema de compensaciones para los ejecutivos por cumplimientos de objetivos estratégicos, y vigile con mucha importancia la práctica de la emisión de los informes financieros; que en los tiempos actuales se ciñen obligatoriamente en el mundo globalizado a la aplicación de las NIIF. (Thompson et al, 2012, p.43).

Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar.- “Un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa” (Doderó, 2012, p.43). Se puede indicar que el conjunto global de estas definiciones falló rotundamente en el caso de la compañía norteamericana Enron al igual que en muchas otras compañías envueltas en escándalos financieros en los Estados Unidos. Tras estos escándalos el Gobierno Corporativo se ha reformado y actualmente se impulsa su funcionamiento consistiendo en dos áreas principales: el *Rol de las Juntas Directivas y los Reportes Financieros*. Dichas áreas y reformas no se limitan a las compañías estadounidenses ya que los problemas de gobierno corporativo son globales, y aproximadamente 75 % de los ejecutivos de compañías de Estados Unidos y Europa Occidental esperan que sus juntas de directores desempeñen un rol más activo.

Así se puede apreciar el propósito de estas áreas:

El rol de las juntas de directores.- El propósito original de una Junta de Directores es tener un grupo, independiente de la gerencia, que viera por los

intereses de los accionistas, quienes no estén involucrados en la administración cotidiana de la organización. Sin embargo, no siempre funcionó de esa manera porque los miembros de la junta a menudo llevaban una íntima relación con los gerentes, en la que cada uno cuidaba del otro. Este tipo de arreglo *favor con favor se paga* ha cambiado en los Estados Unidos. El Acuerdo de Sarbanes-Oxley del 2002 exigió que los miembros de las juntas directivas de las compañías públicas en Estados Unidos hicieran lo que su poder de decisión les permitiera y lo que se esperaba de ellos. Para ayudar a las juntas directivas a lograr esto, los investigadores del Centro de Gobierno Corporativo en la Universidad Estatal de Kennesaw (2007) desarrollaron 13 principios de gobierno para las compañías públicas de los Estados Unidos.

Implicación de la Junta Directiva, y un sistema de gobierno

Según Thompson, 2012, p.43 en su obra *Administración Estratégica teoría y casos*, el impacto de la Junta Directiva o Consejo de Administración, debe influir en el modo de dirigir la empresa y estar formada por varias personas operativas, ser fuerte e independiente que logre el cometido de los objetivos empresariales, de tal forma que esta Junta pueda:

1. estar bien informada sobre el desempeño de la empresa
2. guíe y juzgue al director general y a otros altos funcionarios
3. tenga el valor de contener las acciones inadecuadas o indebidamente arriesgadas de la directiva
4. certifique a los accionistas que el director general hace lo que la junta espera

5. ofrezca ideas y consejo a la directiva, y
6. participe intensamente en el debate de decisiones y acciones importantes.

Cuando se observe que la junta no cumpla con la premisas estándares que se mencionan anteriormente, se puede percibir que está faltando en su deber de representar y proteger los intereses de los accionistas y por ende está comprometida con amigos o influencias de amistad o familiar involucrados en la administración principal, y por lo tanto su labor está perdiendo objetividad como órgano de gobierno y afectando el cometimiento de los objetivos previamente trazados de la empresa.

Reportes financieros y el comité de auditorías.- El Acuerdo Sarbanes-Oxley también exige más divulgación y transparencia de la información financiera corporativa, de hecho, ahora se requiere que los gerentes de Estados Unidos certifiquen los resultados financieros de sus compañías; dichos cambios han dado como resultado una mejor información, es decir, información más precisa que refleje la condición financiera de una compañía. Para cumplir con sus responsabilidades de reportes financieros, los gerentes tienen como guía la investigación del Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad Estatal de Kennesaw (2007), que desarrollaron 15 principios respecto a este tema también. (Robbins&Coulter, 2010)

1.3.1. Antecedentes Internacionales para la introducción de un Gobierno Corporativo en el mundo globalizado

Uno de los escándalos financieros más sonados de la década de los 90, sin duda fue el caso *Enron*. Enron Creditors Recovery Corporation era una compañía energética estadounidense con base en Houston, Texas. Enron

empleó a 21.000 personas y fue una de las compañías eléctricas, de gas natural, papelería, y de comunicaciones más importantes del mundo, con unos ingresos de 111.000 millones de dólares en el año 2000, llegando a ser la séptima empresa de Estados Unidos, según su supuesta contabilidad. Enron fue nombrada por la revista *Fortune* como la compañía más innovadora de América durante seis años consecutivos desde 1996 hasta 2001. El caso Enron se hizo famoso a finales del año 2001 cuando se reveló que su condición financiera estaba sustentada por una *Contabilidad Creativa Fraudulenta, Sistemática e Institucionalizada* desde hace años, es decir, utilizaban avanzadas técnicas de ingeniería financiera para modificar su realidad contable, desde entonces se ha convertido en un símbolo de la corrupción y del fraude corporativo.

El fraude consistió en que muchos de los activos y beneficios de Enron fueron inflados, o enteramente fraudulentos o inexistentes, anotando deudas y pérdidas en entidades situadas en paraísos fiscales que no estaban incluidas en el sistema financiero de la compañía, además del uso de otras transacciones financieras, complejas y sofisticadas, entre Enron y las mencionadas compañías creadas para encubrir los datos contables deficitarios. Esto hizo que Enron pareciera como una de las corporaciones más atractiva y creó una peligrosa espiral donde cada departamento tenía que ocultar y mejorar cada vez más sus resultados financieros, de manera que se creara un beneficio ilusorio global de millones de dólares, cuando la realidad de la compañía era que estaba perdiendo dinero. Esta práctica engañosa elevó las cotizaciones de precios de acción en bolsa a nuevos niveles hasta el punto que los ejecutivos empezaron a utilizar información privada y comerciar con

acciones de Enron valoradas en millones de dólares. Los ejecutivos y otros trabajadores que disponían de información privada sabían de la existencia de las cuentas deficitarias en paraísos fiscales, mientras que los inversionistas no estaban al tanto.

En agosto del 2000, el precio de la acción era \$90 su valor más alto; en ese momento los ejecutivos de Enron que poseían la información empezaron a vender sus carteras, y al mismo tiempo se estimulaba a la opinión pública y los accionistas de Enron a comprar acciones, ya que se decía a los inversores que el valor iba a continuar subiendo posiblemente hasta un valor de \$130 o \$140. Después de una serie de escándalos envueltos en contabilidad irregular y procedimientos fraudulentos en la década de los 90, los cuales involucraban a Enron y la firma auditora Arthur Andersen, se declaró la mayor bancarrota de la historia en Noviembre del año 2001. Cuando el escándalo fue revelado en 2001 las acciones de Enron cayeron desde alrededor de \$90 a \$0,30 que era considerada una compañía fiable y de resguardo para los inversores, lo cual fue un desastre sin precedentes en el mundo financiero internacional. Este caso de Enron y otros escándalos financieros en cadena, internacionales conocidos públicamente *llevaron al nacimiento de la Ley Sarbanes Oxley* en el 2002 y fue una inspiración para la creación de Gobiernos Corporativos para el nuevo mundo globalizado de organizaciones públicas que cotizan en bolsa. (Robbins&Coulter, 2010).

La ley SarbanesOxley (Su título oficial en inglés es *Sarbanes-OxleyAct of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745* (30 de julio de 2002)) es una Ley de Estados Unidos también conocida como *el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista*. Esta Ley toma su

nombre por el proyecto de ley realizado por el senador del partido demócrata Paul Sarbanes y el congresista del partido republicano Michael G. Oxley, y aprobada por el congreso y el senado de los EEUU ampliamente.

Esta ley nace en Estados Unidos con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor, y su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota protegiendo al inversor, y va más allá del ámbito en los EEUU (nacional), involucra a todas las empresas que cotizan en NYSE (Bolsa de Valores de Nueva York), así como a sus filiales. Generó una gran controversia y fue una respuesta a los grandes escándalos financieros de algunas grandes corporaciones, como: Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, entre otras; estos escándalos hicieron caer la confianza de la opinión pública en las empresas de auditoría y contabilidad, y en los organismos reguladores. Esta ley abarca y establece nuevos estándares de actuación para *los Consejos de Administración y Dirección de las Sociedades así como los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos*, introduce también responsabilidades penales para los Consejos de Administración y unos requerimientos por parte de la SEC (Securities and ExchangesCommission), organismo encargado de regulación del mercado de valores de Estados Unidos (Sarbanes&Oxley, 2002).

La primera parte de la ley establece la creación de una organización privada sin fines de lucro *ThePublic Company AccountingOversightBoard*, compañía reguladora encargada de revisar, regular, inspeccionar y sancionar a las empresas de auditoría, al mismo tiempo la ley se refiere a la

independencia de las firmas auditoras, el gobierno corporativo y la transparencia financiera (Sarbanes&Oxley, 2002).

El espíritu de la Ley Sarbanes – Oxley esta orientada a aquellas organizaciones que cotizan en bolsa a fin de evitar fraudes financieros internacionales, y, siendo el Gobierno Corporativo un conjunto de buenas prácticas que buscan garantizar la supervivencia de las empresas en el largo plazo. Este conjunto de prácticas se han agrupado en una serie de principios no vinculantes que se dividen en cinco grandes grupos de principios:

- El Derecho de los accionistas y tratamiento equitativo
- El Rol de los interesados en el Gobierno Corporativo
- Revelación de información y transparencia
- Las responsabilidades del directorio
- Resolución de conflictos mediante la utilización de métodos alternativos.

1.4. ANÁLISIS DE ESTILOS DE LIDERAZGOS

Robbins y Coulter (2010, p.370) expresó las siguientes definiciones de líder y liderazgo:

Líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes, y que es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.

Al hablar de liderazgo llama mucho la atención leer que autores se refieran a que éste proviene de diversas teorías en base a estudios realizados por investigadores del liderazgo. Robbins y Coulter (2010, p.371),

en su obra Administración, expresó que dentro de una de las primeras teorías que nacieron de investigar el liderazgo esta la el enfoque de la *Teoría del Comportamiento* que esta ligado al comportamiento del individuo.

Según estudios de University of Iowa (Robbins&Coulter, 2010, p.372) dentro de esta teoría exploran *tres estilos* de liderazgo para encontrar cual era el más efectivo: El primero es el *líder Autocrático* quien era el líder que dictaba métodos laborales, tomaba decisiones unilaterales y limitaba la participación de los empleados. El segundo es el *líder Democrático* quien era el líder que involucraba a los empleados en la toma decisiones, delegaba autoridad y utilizaba la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. Por último el *líder liberal* quien era el líder que permitía que el grupo tomara las decisiones y completara el trabajo de la forma que considerara más adecuada. Sin embargo estos estudios de las investigaciones arrojaron después resultados no congruentes porque un estilo de líder muchas veces arrojaba resultados altos y otras veces no; en otras ocasiones los resultados de todos los estilos reflejaban resultados mixtos, es decir, altos y bajos sin que exista uno que mantenga la constancia. También los líderes entraban en un dilema al entender que tenían que enfocarse en alcanzar un alto desempeño o una elevada satisfacción a sus empleados y que la naturaleza dual del comportamiento del líder era enfocarse en las tareas y enfocarse en las personas que dirige.

Estudios de Ohio State (Robbins&Coulter, 2010, p.372-373) sobre liderazgo identificaron dos importantes dimensiones del comportamiento de un líder. La primera llamada *Estructura Inicial*, que se refiere al grado con el que un líder define su función y las funciones de los miembros del grupo para

alcanzar sus metas, esto incluía comportamientos de intentos de organizar el trabajo, relaciones laborales y objetivos. La segunda llamada *Consideración*, que se define como el grado al que un líder hacia que las relaciones laborales se caracterizaran por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del grupo de trabajo. Sin embargo estas investigaciones demostraron que un líder alto en estructura inicial y consideración, es decir, *un líder alto-alto* a veces alcanzaba un alto desempeño de tareas de grupo y una elevada satisfacción entre los miembros del grupo, pero no siempre.

Estudios de University of Michigan (Robbins&Coulter, 2010, p.373-374) sobre liderazgo, casi al mismo tiempo que los de Ohio State, identificó dos dimensiones del comportamiento del liderazgo. La primera *orientada al Empleado*, que se caracterizaba por hacer hincapié en las relaciones interpersonales y la segunda *orientado a la Producción* que tendían a enfatizar los aspectos de las tareas del trabajo. Estos estudios de la Universidad de Michigan concluyeron que los líderes orientados al empleado alcanzaban niveles elevados de productividad y satisfacción en el grupo.

Según Robbins y Coulter (2010, p.378-379), actualmente uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la *Teoría de la Ruta-Meta* desarrollada por Robert House, que sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesario para asegurar que sus metas sean compatibles con las del grupo o la organización. House en su teoría identificó cuatro comportamientos de estilos de liderazgo:

- **Líder Directivo.-** Es el que permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de como llevar a cabo las tareas.
- **Líder Solidario.-** Es el que muestra interés por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- **Líder Participativo.-** Es el que consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **Líder orientado a los logros.-** Es el que establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.

Adicionalmente House sostenía que los líderes eran flexibles y que podían exteriorizar cualquiera de los estilos de su teoría dependiendo de la situación. Todas las investigaciones que se han realizado por estudiosos de la administración y liderazgo, derivan en un enfoque general que es el de conducir o dirigir estimulando al talento humano, comunicarles la visión y objetivos de la organización para lograr las metas propuestas, esto es, alinear los objetivos estratégicos a los recursos tangibles de la organización. Esto es válido de sugerir a que las empresas familiares comerciales de la ciudad de Guayaquil consideren en su estilo de liderazgo para reflexionar en el sentido de cual es el estilo de liderazgo que están utilizando o a cual se asemejan, para poder realizar cambios flexibles y re-dirigir o re-enfocar su gestión en las organizaciones a fin de alcanzar sus objetivos estratégicos planteados, perdurar en el tiempo, y mantener competitividad en el

mercado o sector de la industria al que pertenecen. Entre los estilos de dirección adoptados en EF de acuerdo a los diferentes enfoques se puede mencionar en la siguiente tabla:

Tabla 1
Diferentes estilos de dirección

DIFERENTE ESTILOS DE DIRECCIÓN			
Enfoque:	Tipo:		Característica:
ACTITUD HACIA EL CAMBIO	a) Reactivo	→	Aversión al riesgo y al cambio
	b) Adaptativo	→	Sigue el cambio desde atrás
	c) Evolutivo	→	Anticipativo
ESTILO DE DIRECCIÓN	a) Bombero	→	Resuelve la coyuntura pero no tiene visión estratégica
	b) Operativo	→	Orientado a tareas rutinarias
	c) Estratégico	→	Innovación y dirección estratégica
Fuente: Dodero, 2012: pág.106			

Tomada de: Dodero, 2012, pág.106

1.5. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.5.1. El buen manejo del Talento Humano como fuente principal de la Gestión de la Empresa

Diversos autores de administración manifiestan en sus teorías que existen organizaciones reconocidas en que el éxito de su gestión empresarial lograda por intermedio de los gerentes, esta basada en un buen manejo y administración del recurso humano al que consideran el pilar fundamental de la consecución de los objetivos institucionales, reflejados en la productividad como resultado de la eficacia y eficiencia; esta aseveración se encuentra fundamentada en esta época contemporánea en el *pensamiento estratégico*

que involucra la visualización de la organización en el futuro y el *modelo de alineación estratégica* que consiste en alinear los objetivos organizacionales con el capital organizacional y el talento humano, e introducirse en un *enfoque del cambio estratégico- sistémico* es decir lograr el uso adecuado de las herramientas para alinear constantemente los factores claves del éxito de la organización.

Porter (2010) manifestó en su obra *ventaja competitiva*, que muchas empresas logran dicha ventaja con el buen manejo, atención y administración dirigida a su talento humano que desarrolla eficazmente la actividad de la organización.

Según Robbins y Coulter (2010, p.206-207) la administración de recursos humanos es importante por tres razones:

Por ser una Fuente de Ventajas Competitivas.- Esto es para todas las organizaciones, según la conclusión del estudio integral de EEUU *Human Capital Index* de más de 2.000 compañías globales, que indica que los departamentos de RRHH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas.

Por ser una parte importante de las estrategias de la organización.- Esto es que lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir.

Porque la manera que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.- Por ejemplo un estudio reporta que al mejorar

significativamente las prácticas laborales se podían incrementar el valor de mercado hasta 30% y las prácticas laborales que llevan a mejorar el desempeño laboral tanto individual como organizacional se les conoce como *prácticas laborales de alto rendimiento* (Ver figura 4). El denominador común de estas prácticas parece ser un compromiso para mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados de una organización, incrementar su motivación, disminuir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, así como promover que los de bajo desempeño se vayan.

Tabla 2
Prácticas laborales de alto rendimiento

Prácticas laborales de alto rendimiento

- **Equipos autodirigidos**
- **Toma de decisiones descentralizada**
- **Programas de capacitación para desarrollar conocimiento, habilidades, y capacidades**
- **Asignación flexible de posiciones**
- **Comunicación abierta**
- **Compensación basada en desempeño**
- **Empleos basados en el perfil personal-trabajo y persona-organización**

Tomado de: Robbins, Coulter, (2010, p.207)

Manejo de Desempeño de los Empleados

Los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora, este resultado se logra mediante el *Sistema de Manejo de Desempeño* que establece estándares utilizados para evaluar el desempeño del empleado. Esta evaluación se realiza a través de los siete métodos de evaluación de desempeño (Ver apéndice 8) (Robbins&Coulter, 2010, p.217).

Compensación y beneficios

El desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de administración de recursos humanos, porque puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su Misión y sus metas; además esta demostrado que el sistema de compensación de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico. Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir diferentes tipos de incentivos como: sueldos, salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos, y otros beneficios y servicios. Muchas organizaciones utilizan métodos alternativos para determinar un sistema de compensación, que comprenden: Pago basado en habilidades y el Pago variable. (Robbins&Coulter, 2010, p.217-218).

Pago basado en habilidades

Recompensa a los empleados por las habilidades laborales y las competencias que demuestran. Bajo este método el título del puesto de un

empleado no define su categoría de pago sino las habilidades, este esquema tiene más éxito en las organizaciones manufactureras que en las de servicio y que en las de innovaciones de tecnología.

Pago Variable

En este método la compensación individual del empleado esta condicionada al desempeño; el 90% de empresas en EEUU utilizan este método; el 81% de empresas en Canadá y Taiwán también lo aplican. Sin embargo cualquiera que sea el método que apliquen las organizaciones o asuman los gerentes deben establecer siempre un sistema de compensaciones justo, equitativo, y motivante que les permita reclutar y mantener una fuerza de trabajo talentosa y capaz.

Grupo de trabajo

Robbins y Coulter (2010, p.233) definieron como grupo a dos o más individuos interdependiente que interactúan para lograr objetivos específicos. Los grupos interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz. Existen *Grupos formales* que son aquellos definidos por la estructura de una organización con asignaciones de trabajo y tareas específicas dirigidas a cumplir los objetivos organizacionales. Y los *Grupos informales*, que son grupos sociales que se presentan de manera natural en el centro de trabajo y se forma en torno a amistades e intereses comunes.

Equipo de trabajo

Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias. Existen características esenciales que correlacionan a los equipos y grupos de trabajo, las cuales son tangibles según las circunstancias de los estilos de liderazgos que influyan sobre ellos para el logro de los objetivos organizacionales (Ver apéndice I) (Robbins&Coulter, 2010, p.244).

Tipos de Equipos de trabajo

Según Robbins y Coulter (2010, p.245) existen cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo y son: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multifuncionales, y los equipos virtuales.

Equipo de solución de problemas.- son equipos del mismo departamento, área o función, que están involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos, los miembros comparten ideas o sugerencias sobre como mejorar procesos y métodos de trabajo. Sin embargo este equipo rara vez tiene la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

Equipo de trabajo autodirigido.- es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento, este equipo es responsable de lograr que el trabajo se haga y manejarse a sí mismo, lo cual incluye la planeación, programación del trabajo, asignación de tareas a los miembros, control colectivo del ritmo de trabajo.

Equipo multifuncional.- es un equipo formado por individuos de varias especialidades, que logra revisar, dar seguimiento y generar innovaciones de un producto.

Equipo virtual.- es el equipo que utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común; en un equipo virtual los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios web en los que el equipo puede mantener conferencias en línea.

¿Cómo motivar a los Empleados?

La *motivación* se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se energizan, dirigen y sostienen hacia el logro de una meta. Esta definición destaca tres elementos importantes como (Robbins & Coulter, 2010, p.341):

- *Energía*, que es una medida de intensidad o impulso, por ejemplo una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro.
- *Dirección*, un nivel alto de desempeño no necesariamente conlleva a un desempeño favorable para alcanzar las metas, por eso se hace necesario que ese desempeño sea canalizado en una *Dirección* que beneficie a la organización en la consecución de sus metas.
- Por último *Perseverancia*, lo que significa que los empleados perseveren o sean constante en dar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas institucionales y por default sus metas personales o individuales.

Motivación de Grupos de Trabajadores

La motivación a los empleados nunca ha sido fácil ya que ellos llegan a las organizaciones con diferentes necesidades, personalidades, habilidades, destrezas, intereses y aptitudes; por lo tanto muestran inicialmente expectativas diferentes a las de sus empleadores, y dadas estas circunstancias los gerentes tratan de hacer diferentes cosas para tratar de motivar a los grupos de trabajadores que representan la fuerza laboral de la organización. Por lo tanto el primer paso para desarrollar esa motivación en grupos es entender los requerimientos motivacionales de estos grupos de trabajadores que incluyen: obreros, empleados, profesionales, trabajadores eventuales.

Para maximizar la motivación de una fuerza laboral diversa hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de *Flexibilidad* ; esto significa tener que adaptarse a horarios de trabajo flexibles de acuerdo a las situaciones de la vida personal de la diversidad de trabajadores , por ejemplo: es diferente entender lo que motiva a trabajar a una madre soltera con cuatro hijos y lo que motiva a trabajar a un joven soltero del medio para lograr sus sostenimientos y que el fondo de esto está en balancear la vida laboral de acuerdo a las situaciones de cada uno.

Entre los programas diseñados por empleadores y que se han llegado a popularizar son por ejemplo (Robbins&Coulter, 2010, p.355-356):

Semana laboral comprimida, que es una semana en que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días a la semana, por lo general son cuatro días de 10 horas acumulando la semana de 4-40h. Otra alternativa es el *Horario flexible o Flexitime* que es un sistema en el cual se requiere que los empleados trabajen cumpliendo con un número de

horas específico pero es flexible en ciertas horas como el horario de entrada, lunch y salida. En Gran Bretaña McDonald esta experimentando un programa distinto para motivar al grupo de trabajadores conocido como *Contrato Familiares* un sistema mediante el cual los miembros de una misma familia que realizan trabajo a tiempo completo se pueden cubrir entre si sin necesidad de autorización del gerente; este tipo de programa se conoce también con el nombre de *trabajo compartido* donde dos o más personas comparten un empleo a tiempo completo; aunque un programa como el contrato familiar de McDonald podría ser mas apropiado para un trabajo en el cual no se requieran tantas aptitudes como podría ser para el caso del trabajo de profesionales. Otra opción es el *Trabajo a Distancia* que mayormente se da en tipos de trabajo de tecnología, computadoras e informaciones a través de redes y modem, de lo cual según cálculos entre el 12 y 15% de la fuerza laboral de los Estados Unidos usa este sistema, y entre uno de los casos es el 40% de la fuerza laboral de IBM.

Motivación a los Profesionales

A diferencia de los trabajadores – obreros, el empleado tipo en los tiempos contemporáneo es el Profesional o el que ostenta un título universitario de tercero, de cuarto nivel u otro superior más aún. Los profesionales tienen generalmente un compromiso fuerte y de largo plazo hacia su campo de acción, y para mantenerse vigentes o interactivos en su campo deben actualizar sus conocimientos regularmente por el compromiso con su profesión y rara vez organizan una semana laboral de 8am a 5pm cinco días a la semana, siendo mayor el tiempo que destinan laboralmente. Si bien es cierto

los motivan el dinero y los ascensos, estos aspectos suelen estar intrínscico en sus desarrollo por sus perfiles que tienden a estar mejor pagados, por lo que los motiva de gran manera son los retos o desafíos de nuevos empleos ya que les gusta atacar nuevos problemas y encontrarles soluciones por lo cual valoran el apoyo que pueden recibir para desarrollar estos desafíos y el hecho de que los demás piensen que lo que están haciendo es de gran importancia (Robbins&Coulter, 2010, p.357).

Diseño de Programas de Recompensas adecuados para tener expectativas de implementación

Programa de Administración a libro abierto

Comienza cuando la organización plantea a los empleados que si pueden cumplir con ciertas metas definidas y luego de cumplidas abre sus libros (estados financieros) para dar lectura pública a los empleados involucrados para que participen de las decisiones y comprendan la implicación de lo que hacen, y el resultado final, a este enfoque se lo conoce como *administración a libro abierto*. El objetivo es que los empleados piensen como dueños y vean el efecto de sus decisiones sobre los resultados financieros, y al compartir la información con ellos éstos comienzan a sentir la conexión entre sus esfuerzos, el nivel de desempeño y los resultados operacionales.

Casos con éxito de este programa ha sido implementado por BestBuy (cadena de tienda de ropa de los Estados Unidos)y se han vuelto populares. (Robbins&Coulter, 2010, p.358-359). En el Ecuador, esta práctica no ha sido común escucharla a nivel social, laboral, técnico, gremial empresarial debido a que uno de los factores que prima es la cultura con que se desarrolla una

sociedad. El caso en Ecuador no es una excepción a nivel de Sudamérica, y por otro lado uno de los factores de importancia que se estima objeto de la propuesta del presente documento, es que las empresas familiares (incluyendo las Pymes) ascienden al 95% del total del universo de empresas en el Ecuador según los estudios del IDE Escuela de Negocios (2007) y lo que indicó Vázquez (2009, p.3) en su obra *Guía práctica para la familia empresaria*.

Programa de Reconocimiento para Empleados

Consiste en dar atención personal y expresar interés, aprobación y aprecio por el trabajo bien realizado de un empleado. Puede variar en su forma como por ejemplo (Robbins&Coulter, 2010, p.359):

- Sistema de acumulación de puntos para promover productividad y la retención de buenos empleados introducido por la agencia de servicios temporales de los EEUU Kelly Services llamado *Kelly Kudos* con este sistema los empleados generan tres veces más sus ingresos y horas que aquellos que no reciben puntos.
- Sistema de pizarras de fanfarroneo, que funciona anotando en una pizarra los logros de los equipos de empleados, se otorgan reconocimientos a aquellas empleados que han sido nominados por sus compañeros por haber realizado un extraordinario empeño en el trabajo (NicholdsFoods fabricante británico lo utiliza)
- Sistemas informales utilizados por los gerentes, como envío de notas, mails a los puestos de los empleados que han desarrollado un trabajo extraordinario

- Sistema de reconocimiento por buen servicio al cliente, aplicado con éxito las cadenas de alimentos de Taco bell, KFC, y Pizza Hut para reducir la rotación de empleados, llamado *Tarjetas Champs* con esto los trabajadores compensaban a sus compañeros que reúnan en el periodo de evaluación méritos como *Limpieza, Hospitalidad y Precisión en la atención*.

Programas de pagos por desempeño

Son planes de compensación variables que se pagan a los empleados en base a una medida de desempeño; algunos ejemplos de estos planes son el pago por el número de piezas producidas, planes de incentivos salariales, reparto de utilidades específicos, bonos fijos. La diferencia de estos programas con otras formas de pago tradicionales es que en vez de pagarle a la persona por su tiempo en el empleo se le paga en base a su desempeño operativo. Las medidas de desempeño puede incluir: la productividad individual, productividad en equipos o grupos, productividad por departamentos, o desempeño global de las ganancias de la compañía; estos programas de pago por desempeño son bastante aceptados, alrededor del 80% de las grandes compañías de los Estados Unidos cuentan con alguna forma de plan de pago por desempeño, así mismo han sido implementados en otros países como Canadá donde aproximadamente el 30% de compañías lo emplean, y en Japón donde aproximadamente el 22% de compañías cuentan con este plan.

(Robbins&Coulter, 2010, p.360).

Programas de compra de acciones

Consiste en proporcionar a los empleados el derecho a adquirir acciones que son instrumentos financieros a un precio fijo con la idea de convertirlos en dueños y darles fuertes incentivos para que trabajen duro para llevar a la compañía al éxito. De esta forma si las acciones subían de precio en el mercado subían las acciones de compra por el efecto de desarrollarse un vínculo entre desempeño y recompensa.

La popularidad de las opciones de compra de acciones como una herramienta de motivación y compensación creció descomunalmente durante el auge de las compañías en los últimos años de la década de 1990, y muchas compañías que no podían pagar a los empleados sueldos altos de acuerdo al mercado laboral en los Estados Unidos ofrecían opciones de compra de acciones como incentivos de desempeño. Sin embargo la especulación del mercado bursátil de opciones de compra de acciones tuvo su tope y la sacudida de los años 2000 y 2001 ilustró a todos los riesgos inherentes de este fenómeno por lo que llegó un momento que las acciones adquiridas valían muy poco o casi nada, por lo que este sistema se convirtió en un poderoso desmotivador.

A pesar de la experiencia internacional, un programa de opciones de compra de acciones bien diseñado puede ser una poderosa herramienta motivacional para los empleados pero con un sistema de recompensas apropiado y efectivo que desarrolle un claro vínculo entre desempeño y recompensa, y, que a pesar del riesgo de pérdida de valor y abuso generalizado del mercado bursátil internacional de opciones de compra de acciones debe considerarse a este sistema como un programa motivacional global (Robbins&Coulter, 2010, p.360-361).

CAPITULO II

EMPRESAS FAMILIARES: MODELOS DE ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN APLICABLES EN LAS EF, DEFINICIONES Y SUS PARTICULARIDADES.

2.1. BREVE ANÁLISIS DE LOS DIVERSOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Generalmente diferentes tipos de empresas con administración familiar o no, aplican modelos de administración sin conocer a fondo conceptos o fundamentos de la misma así como de administración estratégica. Estos tipos de administración que se suele aplica muchas veces son llamados modelos de gestión, sin saber que algunos son herramientas de control o de medición de resultados o gestión propiamente dicho, es decir miden eficacia y productividad en la actividad empresarial; así se puede enumerar las siguientes tomados como formas de gestión, que a continuación se analiza brevemente sus ventajas y desventajas:

- Control basado en un Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral
- Gestión basado en el Análisis Estructural de la Industria: a través de las fuerzas que impulsan la competencia en la Industria (5 Fuerzas de Porter)
- Gestión basada en Análisis de Indicadores, Medidores o Ratios Financieros y de gestión administrativa.
- Gestión basado en *Administración por Objetivos*(MBO).

- Gestión basada en el buen manejo y administración del Talento Humano como fuente principal de la gestión de la empresa.

2.1.1 Gestión basado en el Control de un BalancedScorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

En la planeación estratégica un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación; todo ello dentro de un proceso sistemático permanente de revisión, control y mejora continua a través de indicadores (Kaplan & Norton, 2002).

El planteamiento de la implementación de indicadores se basa en la estructura general de un Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard (BSC) diseñado a comienzos de la década del 90 por Robert Kaplan y David Norton (exactamente 1992 en el Harvard Business Review), y las nuevas circunstancias obligaron, como afirma Kaplan (1983) "... a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largoplazo con las no financieras".

El BSC tiene la **bondad y beneficio** de superar la tradicional deficiencia en la administración, que era: *la inhabilidad de poder relacionar la Estrategia de Largo Plazo con las actividades de Corto Plazo*, es decir, permite comunicar y alinear la Estrategia a la Organización, a través de los siguientes cuatro procesos (Ver figura 5):

- Traduciendo la visión
- Comunicación y vinculación
- Planificación
- Aprendizaje: como demuestra el siguiente gráfico:

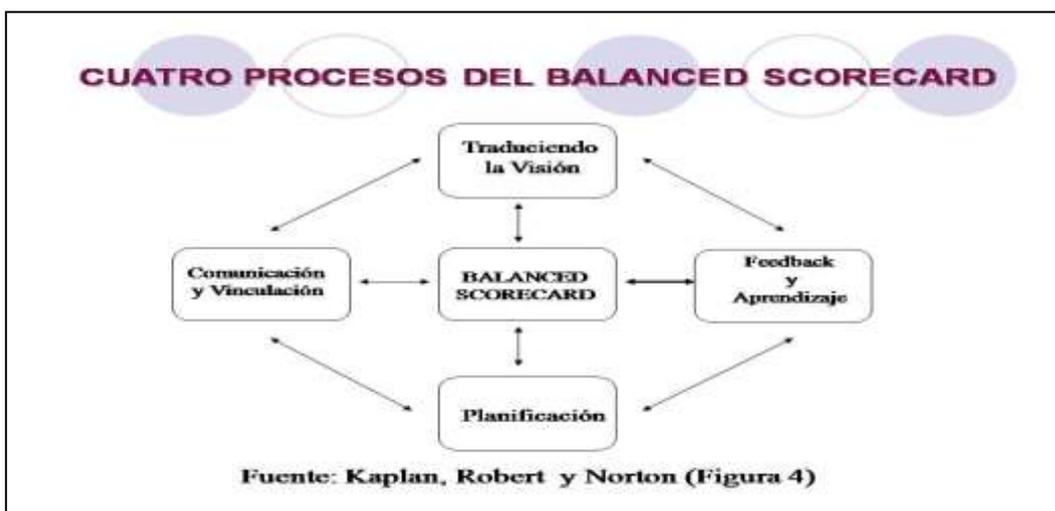


Figura 4

Cuatro procesos del BSC

Tomado de: Kaplan, Robert y Norton, 2002: 24

Casi todas las organizaciones cuentan con una Visión, y Estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad. Según Kaplan y Norton (200, p.20-21) el cuadro de mando integral:

“Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio”.

El BSC es un sistema de Control de Gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre si, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización desde 4 perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, y crecimiento.

“El BSC es también un sistema de medición del desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas. Este modelo de gestión parte de un principio básico enunciado como “sólo se puede gestionar lo que se puede medir”

“EL BSC es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso”

Fundamentación del BalancedScorecard (BSC)

Según Muñoz (2009, p.111-114) el BSC para su medición se fundamenta y opera bajo cuatro perspectivas, que se explican brevemente a continuación (Ver figura 6):

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje

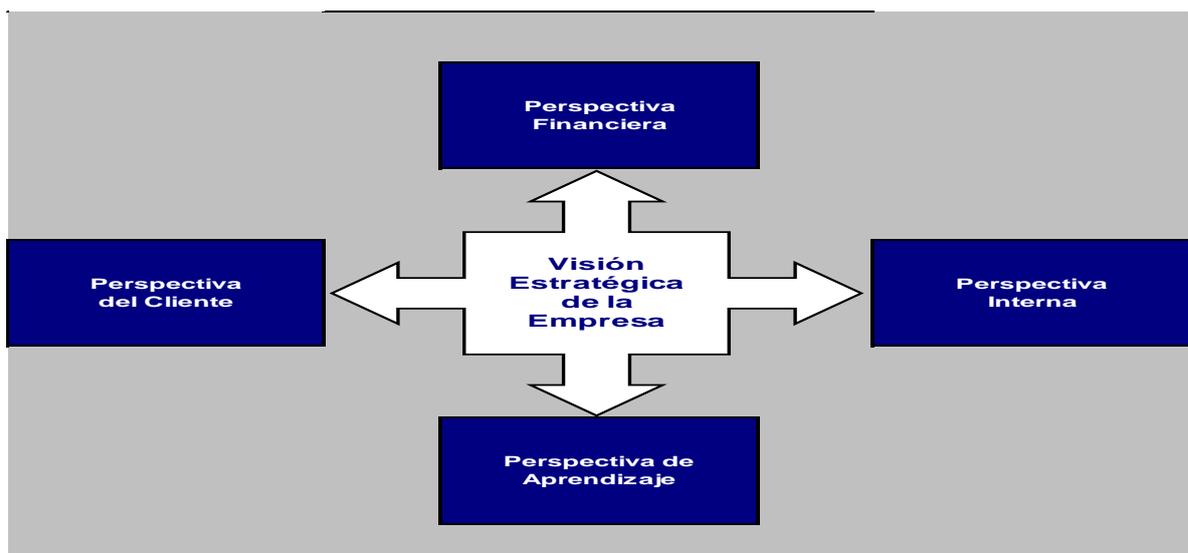


Figura5
Fundamentación del BalancedScorecard

Perspectiva Financiera.-Se orienta a trabajar en estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo de activos. Esta perspectiva está basada a satisfacer el resultado final – rentabilidad o los intereses de los accionistas o inversores. Los indicadores de esta perspectiva, podrán ser por ejemplo:

- Ingresos por cliente
- Gastos operativos por cliente
- Gastos administrativos por cliente
- Gastos operacionales totales
- Liquidez
- Monto de inversión en relación a los gastos de operación.
- Porcentaje de crecimiento de ingresos
- Pérdidas económicas en relación al patrimonio.

Perspectiva del Cliente (o Usuario).- Se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al cliente, para tener una creciente participación en los beneficios financieros.

También permite identificar y medir en forma explícita las Propuestas de valor agregado que se presentan y Segmentos Target. Los indicadores que maneja esta perspectiva, podrán ser por ejemplo:

- Satisfacción del cliente
- Satisfacción ciudadana
- Retención de clientes
- Incremento de nuevos clientes
- Valor agregado al cliente

Perspectiva de Procesos Internos.- Se orienta a trabajar en estrategias para mejorar la *cadena de valor* organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los productos o en los servicios que se brinda. Los indicadores de esta perspectiva, podrán ser los por ejemplo:

- Tiempo de proceso y respuesta

- Clientes por zona geográfica
- Clientes por Vendedores
- Clientes procesados o atendidos por empleados administrativos
- Costo por proceso
- Calidad del proceso
- Capacidad de atención de reclamos y solución de los mismos
- Tiempo de desarrollo de nuevos productos o servicios

Perspectiva de Aprendizaje.- Se refiere a las estrategias para mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización (funcionarios, empleados, trabajadores, etc.), para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas. Los indicadores de esta perspectiva, podrán ser por ejemplo:

- Evaluación del personal, de desempeño
- Índice de satisfacción del personal
- Número de capacitaciones
- Entrenamiento del personal
- Índice de escolaridad o preparación académica
- Habilidades del personal
- Tiempo de capacitación técnica
- Clima organizacional

Fallas en un proceso de BSC

Si no se lleva una correcta implementación se incurre en las fallas que se describen en la tabla 1:

Tabla 3
Fallas en un proceso de BSC

Fallas de diseño:	Fallas en el proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Muchos indicadores • Indicadores poco relevantes • Indicadores no balanceados • Falta de alineación con la estrategia • Falta de sistematización de procesos a ser medidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de los Ejecutivo o de la Dirección • Pocos gerentes relevantes comprometidos • Un solo gerente se hace cargo de todo el proceso • Mantener el BSC sólo en los niveles superiores • Lo perfecto es enemigo de lo bueno • Pensar que el BSC es un proyecto de sistemas • Pensar que el BSC es un proyecto de RRHH • Pensar que el BSC es un proceso de aplicación de una sola vez, y no continuo

¿Quiénes deben implantar un BSC?

Según Muñoz (2009, p.114) considerando la conceptualización de las cuatro perspectivas básicas: financiera, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje; el cambio en la entidades como unidades de información varia por lo que muchas buscan brindar un mejor servicio antes que obtener rentabilidad, y por lo tanto el CMI apunta a que generalmente lo implementen:empresas lucrativas y no lucrativas teniendo siempre presente en enfoque de la perspectiva financiera, es decir dar servicio sin importar la rentabilidad, o un enfoque principal a la rentabilidad.

2.1.2 Gestión basada en el Análisis Estructural de la Industria: a través de las fuerzas que impulsan la competencia en la Industria (5 Fuerzas de Porter)

Se basa en la formulación de una estrategia competitiva la cual consiste *en relacionar una empresa con su entorno*. Como inicio de este estudio se debe realizar un *análisis estructural de la industria* el cual al basarse en el entorno de la misma, es muy amplio ya que abarca fuerzas sociales, económicas y por supuesto las industrias con las que compite.

La intensidad de la competencia en la industria depende de las fuerzas competitivas que rodean su entorno, y la combinación de estas fuerzas determinan el potencial de las utilidades de un sector y este potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Este análisis tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas de la empresa en análisis, que se derivan de las fuerzas competitivas y la rentabilidad de una industria.

La meta de una estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en “encontrar una posición en el sector industrial en la que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho”(Porter, 2009, p.43). Es por eso la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. La herramienta de las cinco fuerzas competitivas sirve para realizar un análisis externo de la empresa en el contexto industrial.

5 Fuerzas de Porter: que impulsan la competencia en la industria

Las cinco fuerzas competitivas, que se aprecian en la figura 7, son:

- Amenazas de nuevos entrantes (competidores)
- Amenazas de productos sustitutos
- El poder de negociación de los clientes (compradores)
- El poder de negociación de los proveedores, y
- La rivalidad entre competidores actuales

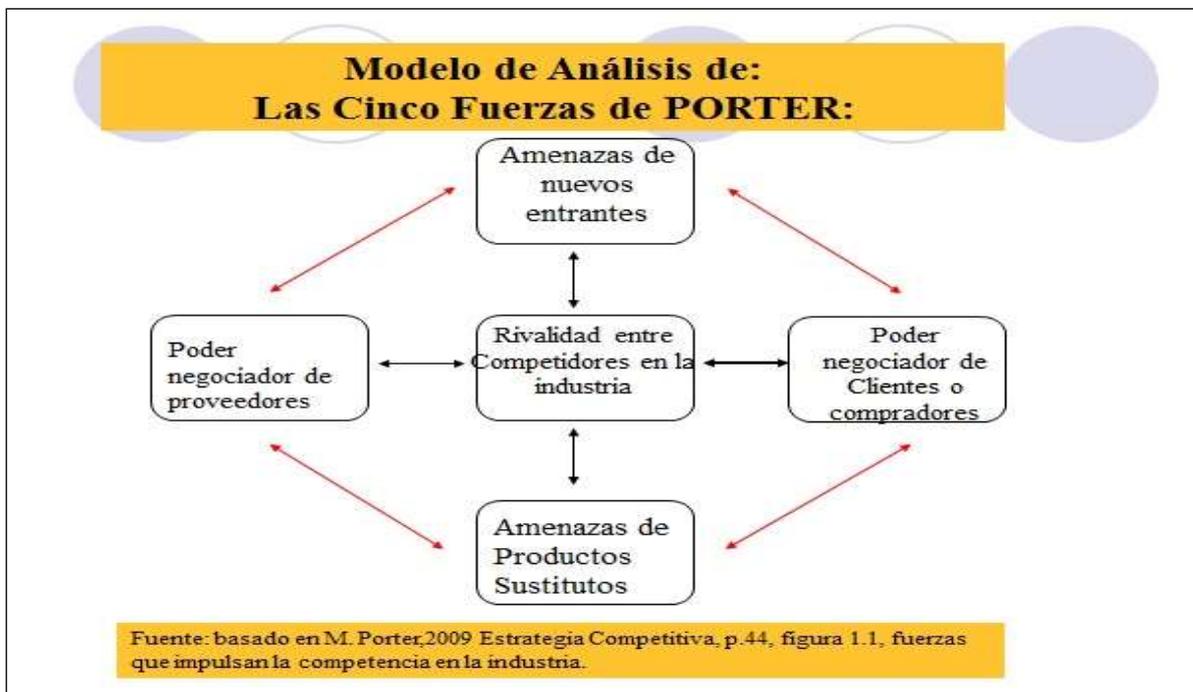


Figura 6
Las cinco fuerzas de PORTER

Este modelo conlleva a describir las cinco fuerzas que influyen dentro de la estrategia competitiva que a su vez se ve reflejado en la rentabilidad de largo plazo en la empresa, a su vez éstas cinco fuerzas marcan el éxito o fracaso del rumbo de una empresa según Porter las analizaremos a continuación:

Amenazas de nuevos entrantes (competidores)

Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, deseo de conquistar una participación en el mercado y recursos; ello puede influir en que se reduzcan precios o inflen costos de las compañías ya establecidas. Este factor va de la mano con la calidad del producto y la innovación del mismo ya que los mercados globalizados son cada vez más exigentes y se debe cuidar muchos aspectos que puedan ser aprovechados por competidores. Sin embargo el riesgo que ingresen más competidores en un sector industrial dependerá de las barreras de entradas actuales que existan

así como de la reacción de las empresas ya establecidas. Entre las barreras de entradas podemos mencionar: las economías de escala, diferenciación de producto, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, necesidades de capital, política gubernamental (Porter, 2009, p.47-53).

Amenazas de productos sustitutivos

Generalmente todas las empresas de un sector industrial compiten con industrias que generan productos sustitutos. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales del sector industrial, pues imponen techos de precios. En este factor lo crucial es decidir si se ataca al producto sustituto con una estrategia, o se planificará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial. Los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto que elabora ya la industria, o
- Los que generan industrias que obtienen altas utilidades, en este caso por su condición el ingreso al mercado es inmediato por su condición de fuerza económica (Porter, 2009, p.64-65)

El poder de negociación de los clientes (compradores)

Este factor ocurre cuando los clientes tratan de competir con la industria obligándola a reducir los precios, solicitar una mejor calidad o servicio, y cuando enfrentan a los competidores entre sí. Para contrarrestar esto es importante mantener un desarrollo constante de un producto innovador diferenciado en calidad y precio. Sin embargo un grupo de clientes compradores será poderoso si cumple las siguientes condiciones a las cuales hay que estar alerta (Porter, 2009, p.66-68):

- El grupo esta concentrado en compras de grandes volúmenes en relación al abastecimiento del proveedor
- Los productos que compra el grupo representa considerablemente los costos de adquisiciones
- Los productos que compra el grupo son estándares o indiferenciados
- El grupo tiene pocos costos cambiantes
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos o servicios del grupo, entre otras.

El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden influenciar si amenazan con elevar los precios y disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Las condiciones que pueden hacer poderosos a los proveedores tienen el mismo reflejo de lo que ocurre con los grupos de clientes o compradores (Porter, 2009, p.68-69):

- El grupo esta dominado por pocas empresas y tiene más concentración en la industria que vende
- El grupo no esta obligado a competir con otros productos sustitutos
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.

La intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre ellos adopta acciones conocidas como: competencia de precios, guerras de publicidad, introducción de nuevos productos y un mejor servicio, garantías a clientes. La rivalidad se da porque uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición en la industria, sin embargo este patrón de acción y reacción puede

mejorar la situación para el que lo inicia, pero si se intensifican los ataques pueden surgir consecuencias graves para el sector con tendencia a empeorar.

La rivalidad proviene de factores principales como (Porter, 2009, p.58-60):

- Competidores numerosos o de igual fuerza
- Lento crecimiento de la industria
- Altos costos fijos de almacenamiento
- Ausencia de diferenciación de productos
- Costos cambiantes, entre otros

Una vez hecho el diagnóstico de la competencia y sus causas fundamentales le será posible a la empresa a ver su posición desde una perspectiva estratégica ver los puntos esenciales de cada factor competitivo, como por ejemplo interrogarse: ¿Cuál es su situación frente a los productos sustitutos?, ¿frente a las barreras de entrada?, ¿y como afrontar la rivalidad de los competidores ya existentes?, para elaborar una buena estrategia competitiva que emprenda acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr *una posición defendible con relación a las 5 fuerzas competitivas*.

Posteriormente analizado este panorama se encuentra en la capacidad de disponer de la estrategia genérica que Porter dispone de tres eficaces para lograr un mejor desempeño de la industria con sus contrincantes, como son (Porter, 2009, p.78-79):

- Estrategia Liderada en costos
- Estrategia de Diferenciación
- Estrategia de Segmentación.

El modelo de análisis tradicional del sector de Porter(1985) consideró la situación actual cuando es observable que el futuro guarda cada vez menos

relación con los negocios del pasado, puesto que la tecnología y la globalización introducen nuevos conceptos de productos y hábitos de consumo que hubieran sido impensables hace años atrás como por ejemplo la compra y venta por Internet (Dodero, 2012, p.32).

Entonces la EF debe repensar sus negocios mirando hacia el futuro y no al pasado, lo cual significa que al igual que las empresas en general las EF deberán ser capaces de ser diferentes y esto implica que todos los miembros de la organización se exijan un proceso de constante aprendizaje. Como afirmó Peter Sengeen1995 “nuestros comportamientos crean la realidad y pueden cambiar la empresa” (Dodero, 2012, p.32)

2.1.3 Gestión basada en Análisis Financiero a través de Indicadores o Ratios Financieros y de Gestión administrativa

Una de las formas tradicionales y generales de controlar un negocio ha sido a través de razones o rateos financieros y gestión administrativa, pues todo negocio desea tener utilidades, pero para alcanzarlas los gerentes han necesitado siempre controles financieros a través de sus estados financieros, para asegurarse que haya suficiente efectivo disponible para cubrir las operaciones de la empresa como gastos, niveles de deuda, y en especial para observar si los recursos se utilizan de manera productiva.

Entre las medidas financieras tradicionales los gerentes incluyen razones financieras y administrativas, que le dan señales sobre ciertos aspectos de la empresa, los cuales se compararan contra valores reales e ideales, y con el promedio de mercado de empresas del mismo sector, contra índices económicos, etc. SegúnBrealey y Myers (1988, p.633):

Los Ratios Financieros no son una bola de cristal pero son una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y comparar la evolución de las empresas, pues los ratios ayudan a plantear las preguntas pertinentes, pero no las responden.

Las razones financieras más populares que se utilizan para medir la gestión de empresa se dividen en cinco grupos (Brealey & Myers, 1988, p.634-643), cuya composición de cada grupo se muestra en el apéndice E:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Administración de Activos
- Indicadores de Administración de Deuda o Apalancamiento
- Indicadores de Rentabilidad o Rendimiento
- Indicadores de Mercado

¿Qué ratios utilizar?

Según Brealey y Myers (1988) en su obra *Principios de Finanzas Corporativas* expresó que se debe ser selectivo a la hora de la elección de ratios financieros para medir la gestión, ya que muchos de ellos dicen cosas similares como por ejemplo la correlación entre el ratio deuda-capital propio y el ratio deuda a largo plazo-capital propio que es 0.8 en el ejemplo que se muestra en el apéndice 6. Esto indica que no es necesario calcular ambos ratios. Así mismo casi no hay relación entre el ratio de circulante y su

rentabilidad del capital propio de una empresa, que se refleja en el mismo apéndice F.

Para interpretar la evolución de la empresa hay que tener en cuenta lo que les ha ocurrido a otras empresas, que puede estar afectada por la situación de la economía y por la prosperidad o *beneficios* de su sector de industria. Los *beneficios contables* son definidos a menudo por los economistas como *el flujo de tesorería más la variación en el valor de los activos de la empresa*; sin embargo al observar el comportamiento de los precios de la acción de una empresa, los activos fluctúan impredeciblemente de un año a otro, pues así parece que la utilidad publicada (balance) por la empresa siguieran una trayectoria mas suave que los beneficios económicos.

Los contadores no tratan realmente de seguir la pista de los beneficios económicos año tras año, más bien parece están más interesados en mostrar la rentabilidad media a largo plazo de los activos de la empresa, más sin embargo, a menudo no alcanzan tampoco este objetivo (Brealey & Myers, 1988, p.649). Por tal motivo se puede indicar que *la Inflación afecta a los beneficios contables*; primero porque la inflación incrementa el valor de las existencias o inventarios (activos) que se encuentren en curso o terminados por la subida de precios al consumidor en el tiempo. Segundo, conforme aumenta la inflación el valor neto contable de los activos fijos queda más desfasado, es decir, el valor contable subestima el valor corriente o costo de reposición por lo tanto la amortización contable que se use es muy baja; y, tercero, un efecto sobre el beneficio contable de empresas que se endeudan porque en la medida que la inflación aumenta la empresa se beneficia dentro del porcentaje de intereses que tiene que pagar, esto significa que el beneficio contable reconoce la

pérdida por el gasto de intereses a los accionistas pero no reconoce la ganancia compensatoria. (Brealey & Myers, 1988, p.651).

Limitaciones de las medidas financieras tradicionales

No son compatibles con las realidades empresariales de hoy en día para medir la gestión de intangibles como: la calidad, servicio al cliente, habilidades del personal, cómo medir el valor de la cartera de clientes, la información, las capacidades de los empleados, etc.

- Solo explican el pasado.
- Tendencia a reforzar los indicadores funcionales, o sea no facilitan la coordinación de áreas.
- Sacrificio del pensamiento a largo plazo, ya que mayormente se busca la rentabilidad en el corto plazo.
- No son adecuados para muchos niveles de la empresa, por ejemplo en los niveles operativos o de primera línea, las medidas financieras no son suficientes.

Sin embargo, todos estos medidores en su conjunto proporcionan una exquisita información del escenario del negocio a un inversionista para que pueda tomar una adecuada decisión de inversión como nuevo accionista o inversionista de capital de riesgo en una nueva compañía o inversión para colocar sus excedentes de liquidez y apostar a un rendimiento esperado o costo de oportunidad que presente el mercado en un momento determinado.

En conclusión, si se va a analizar los estados financieros de una empresa existe el peligro de sentirse abrumado por el volumen de datos, y esto, explica porque los directivos utilizan unos pocos ratios significativos para resumir el

apalancamiento, liquidez, rentabilidad, y valoración del mercado de la empresa entre los ratios más populares que se describieron anteriormente. Pues, los beneficios contables (utilidad contable) no tienen en cuenta las variaciones anuales en el valor de los activos de la empresa y más bien tratan de proporcionar una imagen de los beneficios sostenibles a largo plazo (Brealey & Myers, 1988, p.653).

Por lo que se ofrece los siguientes consejos a los usuarios de ratios:

- Los ratios financieros apenas proporcionan respuestas, pero ayudan a formularse las preguntas pertinentes.
- No hay un modelo internacional de ratios financieros. Para esto cuenta mucho más un poco de lógica y sentido común que una aplicación ciega de fórmulas.
- Debe ser selectivo en la elección de ratios. Ratios diferentes dicen a menudo cosas similares.
- Se necesita un punto de referencia para apreciar la situación financiera de una empresa. Es corriente comparar los ratios financieros de la empresa de años anteriores con los ratios de otras empresas del mismo tipo de negocio.

2.1.4 Gestión basado en *Administración por Objetivos (MBO)*

Corresponde a uno de los *Métodos de Evaluación del Desempeño del Personal*, que en la práctica muchas empresas confunden como un *Modelo de Gestión de su Administración*. Se basa en medir que tan bien cumplen los objetivos específicos de la organización los empleados, su ventaja es que su enfoque está orientado a resultados pero su desventaja se traduce en que consume mucho tiempo a la administración en la medición del cumplimiento de

tales resultados por empleados o cargos de responsabilidad. Muchas organizaciones utilizan métodos alternativos para determinar una compensación a empleados basándose en las habilidades y el pago variable. (Robbins&Coulter, 2010, p.218).

Pagos basados en habilidades

Recompensan a los empleados por las habilidades laborales y las competencias que demuestran; bajo este sistema el título del puesto del empleado no define la categoría de su pago sino sus habilidades. La investigación indicada por Robbins y Coulter (2010, p.219- 504) ha mostrado que este sistema de pago tienden a tener más éxito en organizaciones de manufactura que en las de servicios, y en las que realizan innovaciones de tecnología.

Pagos variables

Se refiere al pago que recibe el empleado en adición al salario base y esta compensación individual se encuentra asociada o condicionada al desempeño del individuo, grupo, departamento de la organización; que sirve para que se incremente los niveles de productividad y desempeño de la organización, lo que permite (Robbins&Coulter, 2010, p.219):

- Alinear el pago variable con los resultados del negocio
- Contribuir a mejorar la productividad y resultados de la empresa, como también al desarrollo organizacional y gerencial
- Enfocar las actividades de los empleados hacia el trabajo en equipo
- Suprimir la comodidad en el puesto

- Aumentar el interés de los empleados por la consecución de los objetivos organizacionales
- Reforzar la cultura de cambio
- Proyectar información futura para toma de decisiones: Presupuestos y pronósticos financieros, Presupuestos estratégicos.

El objetivo de la compensación variable, está determinado conjuntamente con todos los niveles de objetivos de la organización siendo éstos los principales, luego de cumplir los objetivos individuales del individuo. Como se refleja en la siguiente figura 8:

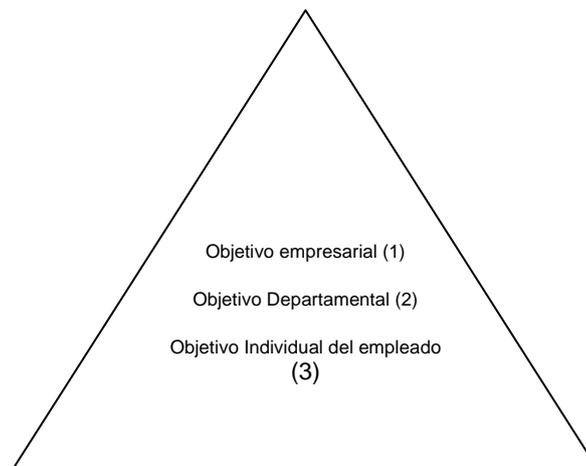


Figura 7

Objetivo de la compensación variable

Sin embargo, cualquiera que sea el método que asuman los gerentes como sistema de compensaciones debe apuntar a un sistema de pago justo, equitativo, y motivante que permita a las organizaciones reclutar y mantener una fuerza laboral talentosa y capaz (Robbins&Coulter, 2010, p.219). En la

sociedad ecuatoriana por estar inmersa a una legislación laboral muy acentuada en cuanto a la cultura y propuestas de gobiernos, no es un sistema generalizado en cuanto a marco legal en el ámbito laboral, sino que queda a discreción de la gestión empresarial y que más se acentúa para el sector de industrias exportadoras.

Por otro lado, es necesario destacar que un *Sistema Integral de Compensaciones como modelo de gestión*, se caracteriza por cumplir con dos etapas necesarias (Ver tabla 3):

Tabla 4
Sistema integral de compensaciones

Primera etapa	Segunda etapa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del modelo de organización ✓ Validación de las descripciones y perfiles de puestos y cargos ✓ Análisis y valoración de cargos ✓ Definición de políticas salariales – pago fijo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño y selección de indicadores de gestión ✓ Diseño del modelo de compensación variable ✓ Evaluación del desempeño basado en competencias y objetivos.

2.2. DEFINICIONES FUNDAMENTALES, DIMENSIONES, NATURALEZA Y TIPOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Empresa Familiar (EF).- Se suele asociar a las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y

dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983, c.p.Dodero, 2012, p.19). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

Una empresa es *Empresa Familiar* cuando existen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica, pues para poder afirmar de una empresa concreta que es Empresa Familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de la empresa y de la familia (Vázquez, 2009, p.9).

Empresa Familiar.- Desde el punto de visto psicológico se puede definir como escenarios donde por excelencia se dramatizan las historias familiares; es el ámbito – espacio donde se expresan los hábitos, costumbres y normas conscientes e inconscientes que regulan la historia de cada familia. Desde esta perspectiva las EF se construyen a partir de uno o varios mitos unificadores del grupo familiar que instauran los diferentes tipos de ritos cuya función es sedimentar la acción de los miembros de la institución, lo cual les sirve como sistema de legitimación de sus prácticas de vida y trabajo (Araya, 2010, p.40).

Por otro lado, según Vázquez (2009, p.10), existen dos definiciones que permiten afirmar con seguridad que una empresa es familiar:

Es la que asocia la Empresa Familiar a una empresa cuya cultura es parcial y voluntariamente compartida durante periodos prolongados de tiempo con la cultura de una familia. Aquella empresa fundada por varios socios, o heredada por varios grupos familiares, que

comparten un número suficientemente importante de rasgos familiares culturales. Circunstancia que, por otra parte, no es tan difícil encontrar cuando los socios proceden de un mismo grupo social.

Adicionalmente Vázquez expresa en su obra que desde el punto de vista de aplicación práctica una empresa familiar puede ser considerada como tal si se cumplen tres dimensiones:

- **La Dimensión de la Propiedad.-** Significa que una parte suficiente de la misma con frecuencia es poseída por una familia que puede ejercer el control de la actividad empresarial.
- **La Dimensión del Poder.-** Es cuando alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la Empresa Familiar, habitualmente como directivos o miembros del Directorio u otros órganos de gobierno por ellos constituidos.
- **La Dimensión de la Generación.-** Cuando esté incorporada la segunda generación en las actividades de la empresa, como una práctica de clara intención por parte de la familia propietaria de transmitir exitosamente la empresa hacia las generaciones venideras y que se continúe viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

2.2.1. Naturaleza y Cultura de la Empresa Familiar

Configuran la identidad de la EF la interacción de las diferentes culturas como: la cultura de la empresa, la de la familia y la de la sociedad en la que se desarrolla, y:

“Son los integrantes de la familia que al interactuar e involucrarse en la empresa conforman la Cultura Organizacional”(Araya, 2010, p.25).

Al decir de Elizabeth Lukas, la Cultura es: “lo agregado a un sistema existente, que ha surgido de la acción del espíritu humano en un acto no mecánico, por una decisión de libre voluntad”.

En cualquier organización son los fundadores y directivos los que *hacen cultura*, a partir de (Araya, 2010, p.25):

- Los temas a los que les asignan prioridad e importancia recurrentemente (sueños, visión, y valores)
- Los premios y sanciones: implícitos y explícitos
- Las reacciones o soluciones ante las situaciones de crisis
- Los acuerdos implícitos o explícitos
- La forma de ejercer el liderazgo y el uso que hagan del poder.

En la EF los diversos subsistemas familiares identificados a través de las relaciones entre sus miembros: esposo-esposa-padres-hijos-hermanos, etc., plantean situaciones críticas que también conforman la *Cultura Familiar y Organizacional*. Pero estos vínculos no solo influyen en los aspectos indicados anteriormente sino que también se convierten en obstáculos para la proyección de la EF. Por lo que es necesario prestar atención a conflictos como: el celo o

la envidia entre hermanos, o competencia entre el hijo y el padre según las edades de éstos. De allí que se destaca que la naturaleza básica de la EF es la de ser una *empresa*.

Empresa

Este sistema llamado empresa en el que se organiza un grupo de personas con el objeto de alcanzar un fin, asumiendo riesgos y desafíos (con disposición de superarlos), adquiere el status de persona jurídica según el derecho (Araya, 2010, p.26).

Tipos de empresas familiares

Vázquez (2009) en su obra guía práctica para la familia empresaria determinó que desde el enfoque de la naturaleza del trabajo que los miembros de la familia realizan en su empresa, las empresas familiares se pueden clasificar en cinco tipos:

La empresa de trabajo familiar (ETF).

En este tipo de empresa los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad y existe la intención de que los miembros de la familia trabajen en ella. Esto no significa que todos los que trabajen realicen la misma tarea o recibirán la misma remuneración, sino que se asignaran responsabilidades de acuerdo a sus competencias profesionales, y la intención final es animar a los miembros de la familia para que se preparen para trabajar en la empresa familiar para una continuidad exitosa.

Empresa de dirección familiar (EDF)

En este tipo de empresa se distingue de la anterior, debido a que permite solamente la incorporación de familiares o no que estén preparados o

capacitados para desempeñar puestos de dirección, es decir los más capacitados para la dirección de cargos como Gerente General o Gerentes de unidades de negocios o Gerentes funcionales. En esta clasificación de empresa familiar se acostumbra a entender los puestos de dirección a través de Unidades Estratégicas de Negocios que requieren sean integradas por equipos de personas con elevada calificación profesional.

Empresa de gobierno familiar. (EGF)

Es la empresa en la que los miembros de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno, como Miembros del Directorio. En la empresa de gobierno familiar los miembros de la familia también tienen que alcanzar la capacitación adecuada para actuar en el Directorio que formaran parte, y podemos decir que este tipo de EGF es una evolución del tipo anterior EDF.

Empresa familiar de inversión. (EFI)

Es aquella en que los miembros de una o varias familias están unidos para realizar actividades de inversiones de negocios, consistiendo su trabajo esencialmente en la adopción de decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas.

Este tipo de empresa es como una extensión de la anterior en el sentido que promueve a que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa holding que cada vez se va asemejando a una cartera de negocios. En esta modalidad no hay una clara intención de participar en la gestión y dirección de la empresa, sin embargo se establecen procedimientos que conducen a aceptar o rechazar los nuevos emprendimientos que puede realizar la familia.

Empresa familiar coyuntural. (EFC)

Es la empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias de herencia que por una elección voluntaria de continuar unidos. Por lo tanto cuando hay la oportunidad de un cambio de coyuntura de poder vender sus acciones o asociarse con terceros en condiciones económicas adecuadas lo hacen sin preocuparse de la continuidad o nexo que unió la empresa a la familia.

Los cinco tipos o modalidades de empresa familiar descritos no son estáticos, ya que en muchas ocasiones la empresa familiar evoluciona de un tipo a otro. Por ejemplo un gran número nacen como empresas de trabajo familiar y evolucionan hacia empresas de dirección familiar, luego a la de gobierno, y se proyectan a ser empresas familiares de inversión o coyunturales. Finalmente existen ocasiones que se pueden encontrar empresas familiares que tienen características de dos o más tipos mencionadas anteriormente, es decir una combinación de acciones tanto de dirección, trabajo o inversión.

2.3. SISTEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS, Y CONFLICTOS QUE MÁS LAS AQUEJAN

Las Empresas Familiares son la conjunción de tres sistemas: Familia, Propiedad y Empresa, y, se basan en el modelo de los tres círculos que relaciona los sistemas de: Familia, Propiedad y Empresa; la presentación de estos sistemas tiene como objeto identificar la problemática que surgen en una EF cuando dichos sistemas se involucran entre sí, y esto, es una de característica exclusiva de las EF (Vásquez, 2009).

El sistema familiares el que surge naturalmente del hombre en el momento que recibe las primeras pautas de socialización, éstas normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles que desempeña son acordes al del padre o de la madre. Cada miembro de su familia hermano o hermana mayor o menor aporta su propio sistema de personalidad y se armonizan con los roles y la cultura de la familia. Es decir este sistema se refiere a los lazos sanguíneos (Dodero, 2012, p.87).

El sistema de empresaes en el que se ponen en práctica normas sociales que fueron inculcadas en la familia, y la norma que rige la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. Aquí se refiere a las funciones que se desempeña dentro de la empresa.

Se puede decir que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente (empresa y familia). Sin embargo los vínculos sociales y afectivos (empresa y familia) son diferentes y con exigencias distintas, pero trae confusiones muchas veces y llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. Así al padre o esposo le resultada difícil ser al mismo tiempo *directivo enérgico* en la empresa y *cariñoso y condescendiente* en la familia. (Dodero, 2012, p.87-88).

El sistema de propiedad se refiere a quienes son los accionistas de la empresa (fundadores) y está dado por la participación sobre la propiedad que muchas veces puede ser no miembro de la familia (Ver figura 8 y 9).

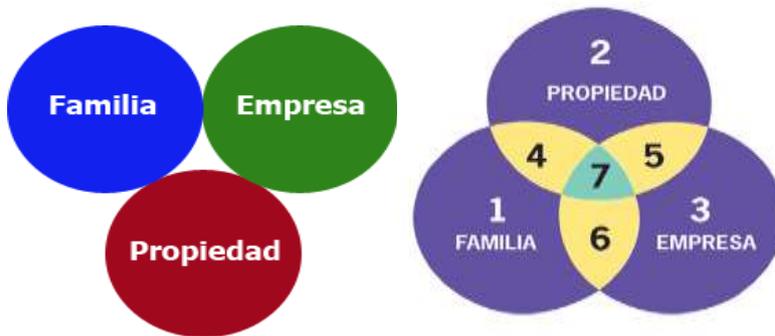


Figura 8
Sistemas de las empresas familiares
 Tomado de: Vázquez J., 2009



Figura 9
Modelo de los tres círculos
 Tomado de: Vázquez J., 2009

En el apéndice J se describe los principales roles de los miembros de la empresa familiar, en cada una de las áreas bajo el sistema de los tres círculos donde pueden identificarse los siete miembros que intervienen y definen cómo es la relación entre ellos. Es decir la descripción de la participación de cada uno de ellos en el sistema y sus conexiones con el mismo con sus respectivas motivaciones individuales.

2.3.1. Conflictos más comunes que aquejan a una Empresa Familiar

El problema más importante que tienen las EF reside en el hecho que son dirigidas por miembros de una familia que no comprenden que los vínculos parentales no deben influir en las *relaciones comerciales*. Y las raíces de un conflicto pueden tener un trasfondo emocional o derivarse de cuestiones concretas de estrategias o gestión de la empresa. Sin embargo las relaciones familiares existen antes que las relaciones laborales lo que en muchas ocasiones signifique que un conflicto pueda tener un principio o fundamento irracional (Araya, 2010, p.44-46).

Lo antes indicado por Araya (2010) origina a describir que los *Conflictos más Comunes* que tienen las E.F. son:

- **Historia Familiar.-** Este conflicto se refiere a que mientras más vínculos familiares coexisten en la EF aumentaran más las probabilidades de conflictos, ya que el sujeto interacciona con otros parientes que en su momento guardó resentimientos, rencor o molestias por situaciones familiares, y al momento de que cada uno ocupa posiciones jerárquicas distintas o dependientes de éstas lo más probable es que cueste compartir el trabajo y no tolere la competencia con otros o entre si.
- **Informalidad.-** Este conflicto se refiere al aspecto estructural de la EF, inconvenientes por la poca claridad respecto de lo que debe hacer cada quien y sus responsabilidades. Esto ocasiona irresponsabilidad y nadie se preocupa por hacer bien su trabajo, lo que va ocasionando poco a poco que la EF se vaya transformando en una empresa estatal en donde se garantiza su continuidad laboral sin importar el *rendimiento de la empresa* ya que siempre se esta pensando que pase lo que pase el

individuo está bajo el manto de protección de la EF. Para evitar esto se hace necesario que la EF se dote de una estructura de formalidad a través de la suscripción de un *Protocolo Familiar* que especifique las tareas y responsabilidades propias de cada puesto del miembro de la familia.

- **No reconocimiento que la EF superposiciona dos lógicas distintas que son la Familia y la Empresa.-** Se refiere a que la lógica familiar puede ejercer una influencia en la razonabilidad de las tomas de decisiones de la empresa, es decir, exista una contaminación negativa que influya en una toma de decisiones acertada y objetiva para la empresa. Si la contaminación es positiva para la empresa no es problema, pero si es negativa puede afectar su *rendimiento y objetivos*.
- **Caída del fundador olíder.-** Cuando esto ocurre surgen innumerables complicaciones como: disputas en criterios de quienes heredan la empresa, falta de interés de los hijos en continuar la actividad de la empresa, la no aceptación de la dirección de la empresa por el hermano que sustituye o ha estado más ligado al padre fundador, angustia y pánico para quienes lo suceden al tomar las riendas de la empresa, etc. Por tal motivo es de importancia preparar el *proceso de sucesión* tanto al fundador como a quienes continúen el negocio, y en cuanto a los sucesores estos deben capacitarle técnicamente para que puedan ocupar eficientemente el cargo de dirección de la EF. En este sentido es necesario no confundir *sucesión familiar con sucesión empresarial*, ya que no necesariamente el hijo mayor debe suceder al padre fundador

sino el miembro de la familia que este mejor capacitado para dirigir la empresa.

2.4. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE LAS EF, Y QUE REPLICAN A LAS EF DEL SECTOR COMERCIAL

El éxito de las empresas se mide por la habilidades que tengan o no los directivos familiares para hacer competitiva a la empresa, cambiando y reinventando (innovación) constantemente los negocios. Y como en las EF la estrategia se encuentra frecuentemente influenciada por la filosofía, valores y objetivos de una familia propietaria se debe estudiar y aprender como éstas influencias no se transforme en un obstáculo para que las EF perduren a través de sucesivas generaciones.

Según Dodero (2012) en su obra *El secreto de las empresas familiares exitosas* en un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN (Alta Dirección Escuela de Negocios de Buenos Aires) en el cual se encuestaron 661 miembros de empresas familiares en Latinoamérica, se abordó los factores del éxito de las EF, y, el resultado entre varios factores investigados se inclinó hacia dos factores de mayor relevancia: la Visión – Estrategia con un 48% y Dedicación con un 43% que fueron detonantes del éxito, estos factores que predominaron como un el reflejo de la pasión y compromiso que pone el fundador del grupo familiar para sacar adelante un negocio como emprendedor, pero en cambio el concepto de administración del negocio tiene menor atracción para el fundador de la empresa familiar. En el apéndice C se muestran todos los factores estudiados en esta investigación.

Según Dodero (2012, p.21) existen muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las EF:

- El tamaño y estructura de la familia
- Los valores familiares
- La filosofía de la familia sobre sus empresas
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares
- La forma de tomar decisiones
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación.

Así mismo se establece que si la cultura familiar influye sobre la estrategia de la empresa siempre se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo hacer para que ésta sea una consecuencia de lo que la empresa necesita para seguir siendo competitiva? Kenneth (Dodero, 2012, p.21) sostuvo que “La estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos”.

Sin embargo afirmó Ward y Aronoff (Dodero, 2012, p.22) que en las EF pareciera ser distinta la apreciación “Ya que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia”



Y para el futuro se avizora tres ámbitos de fuerte influencia en la administración de las EF:



2.5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FRACASO DE LAS EF, Y QUE REPLICAN A LAS EF DEL SECTOR COMERCIAL

Según Dodero (2012, p.22) las trampas principales en la que suelen caer las EF de forma general son:

- Confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa (Gallo, 1989)
- El solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, esto es cuando se confunden los sistemas sociales, culturales y de personalidad al coincidir las mismas personas en ambas instituciones (empresa y familia) (Pithod&Dodero, 1997), por ejemplo se puede mencionar: padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada, etc.

Según datos de la Superintendencia de Sociedades en Colombia (Dodero, 2012, p.22) señalaron que de cada 10 empresas en proceso de liquidación siete lo hacen por problemas familiares y no económico, a conclusiones similares llegó el profesor John Ward (1994).

Los Errores o Fracasos que afectan a las Empresas Familiares, de acuerdo a estudios e investigaciones, se encuentran clasificados en dos segmentos:

2.5.1. Determinación de Factores que llevan al Fracaso a las Empresas Familiares de acuerdo a estudios y aceptación de errores cometidos

Según Dodero(2012) en el estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN (Alta Dirección Escuela de Negocios de Buenos Aires) indicada, al contrario del éxito, se determinaron los errores incurridos por los mismos familiares y que han perjudicado *el crecimiento y la rentabilidad de las EF.*

El resultado al estudiar el fracaso se inclinó en cuatro factores principales que surgen como reconocimiento de los mismos directivos de las EF que se concentraron en: Problemas organizativos, Conflictos familiares, Administración deficiente, y Visión incorrecta; dichos factores se pronuncian más cuando la empresa sigue creciendo con estructura y estilo de gestión que no se adecua a la nueva dimensión y complejidad del negocio. A pesar de eso, resulta difícil encontrar fundadores de un grupo familiar que tengan pasión por tareas administrativas, lo que hace que cuando el negocio crece es ésta área la que menos atención le presta. El fundador trata de compensar esa deficiencia generalmente incorporando a su empresa personas de su confianza para evitar los riesgos de robo o perjuicio a la empresa, personas que finalmente terminan siendo familiares y no terceros con la preparación del caso para el cargo; ya que para el fundador los valores de la confianza, honestidad, y lealtad prevalecen sobre los de la eficiencia o competencias profesionales. En el apéndice D se muestran todos los factores de fracaso estudiados en esta investigación citada.

2.5.2. Ciclo de vida de las Empresas Familiares y sus Crisis de sucesión, que conllevan al fracaso

Este segmento pretende explicar las crisis en que se ven envueltas las EF, y mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito esta en como la familia se involucra en la empresa, y prepararse para superar dichas crisis por el solo hecho de ser EF. Según Dodero (2012, p.25-31) el ciclo de vida de las EF y sus respectivas crisis bien marcadas en sus diferentes etapas son las siguientes:

Primera Etapa: Cuando el Fundador emprende el negocio.

Es la etapa inicial de emprendimiento y vida de la empresa donde se pone énfasis en aprovechar la oportunidad de negocio viendo la oportunidad donde otros no la ven y un modelo de negocio que pretende desarrollar. En esta etapa se destaca la personalidad del fundador por ser emprendedor, asertivo y con gran capacidad de superar las dificultades, pasión por lo que hace, y delega muy poco; justificándose en *que todo lo tiene que hacer él para que las cosas salgan bien*; aquí el fundador cumple un papel fundamental ya que realiza varias funciones y no suele tener a alguien para compartir las decisiones del negocio por lo que existe mucho poder intuitivo de parte de él.

Crisis en esta etapa: (Falta de delegación).-El fundador tuvo aciertos que permitieron crecer el negocio pero ya no se puede manejarlo como al inicio que él hacia de todo, porque existe aumento de productividad, comercialización y finanzas entre otros factores de crecimiento. Por lo que debe tomar la decisión de incorporar a personas que les pueda delegar funciones que él cumplía pero se resiste por el factor confianza de que no puedan realizar el trabajo bien como él; además trata de justificarse con el hecho de que no tendría tiempo

para estar controlándolos. Esta crisis el fundador la superaría si esta consciente del crecimiento y éxito del negocio y acepta las cualidades o competencias que el fundador debe tener como directivo.

Segunda Etapa: Crecimiento de la empresa, nuevo estilo de liderazgo del fundador.

Esta etapa tiene origen por una nueva estructura funcional de la empresa por su crecimiento, en la cual el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como la de saber liderar un equipo de personas que va incorporando a la empresa; esta nueva estructura supone se asignen tareas y responsabilidades para la toma de decisiones y rendir cuentas de ellas. Sin embargo la comunicación en la empresa sigue siendo informal, el fundador comunica su visión y misión del negocio al equipo con tal pasión que logra desarrollar un gran sentido de compromiso para asumir los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual se le convierte en una ventaja competitiva que no todas las empresas lo consiguen.

Crisis en esta etapa: (Ingreso de los Hijos).-En esta etapa los hijos empiezan a trabajar con el fundador o con la empresa, causando un entusiasmo en la familia pero alguna dificultades como las siguientes:

- Se superpone roles desempeñados por una misma persona en la familia como en la empresa, por ejemplo el padre es padre en su casa pero en la empresa es director; en este caso los hijos lo verán siempre como padres. Esto genera un conflicto y discusiones con facilidad que no favorecen la calidad del trabajo y la vida familiar.

- El fundador pone como prioridad la confianza y el compromiso hacia sus hijos por encima de que estén o no preparados para que puedan desarrollar funciones y responsabilidades en la empresa.
- La visión y estilos de dirección del padre y el de los hijos no suelen coincidir; especialmente cuando los hijos ingresan a la empresa después de graduarse y van a la empresa con la ilusión de realizar cambios de acuerdo a sus especialidades y poner en práctica conocimientos. Sin embargo, el padre fundador además de sentirse orgulloso, no percibe con agrado dichas ideas de cambios y lo incomoda y reacciona manifestando que no son quienes para criticarle lo que está hecho en la empresa y que mientras él este en la empresa se hará lo que él diga.
- Los padres y los hijos no suelen trabajar en equipo, por lo que en esto se hace necesario, que el fundador deberá saber comunicar su visión, modelo de negocio, e inculcar a sus hijos la pasión por la empresa y alimentarles sus sueños, y adicionalmente debe consensuar con sus hijos las tareas y responsabilidades en la empresa y lograr que se sientan comprometidos con la misma y sacarla adelante cueste lo que cueste, y lograr hacerles entender que el fundador no puede actuar constantemente de árbitro en sus peleas familiares y de empresa.

Tercera Etapa: *Crecimiento de la empresa como consecuencia del aporte de emprendimiento de los hijos.*

Si la EF y el fundador consiguen superar la segunda etapa anterior se podrá seguir con el crecimiento del negocio, producto de la sinergia entre hijos y padres logrados para emprender nuevos negocios y dirigir mejor a la

empresa manteniendo el compromiso que tienen los empleados con la misma desde la época del fundador.

Crisis en esta etapa: (Fallecimiento del fundador, y poder entre hermanos - sucesión). -El fallecimiento inesperado del fundador de la EF (padre o madre) es un momento difícil de superar emocionalmente de parte de los hijos mucho más si este evento ocurre de manera imprevista. En este escenario la *SUCESION* suele ser un tema muy incómodo entre los hijos no solo por lo que el fundador suponía en vida, sino también por la incertidumbre que genera en saber cómo será la dirección de la EF en ausencia del fundador y como los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y mantener la unidad y armonía familiar.

El proceso de sucesión suele retrasarse debido a que no se ha venido realizando un proceso estructurado y planificado, *proceso que debe ser tomado en vida del fundador ya que resulta complejo dejarlo a libertad de la generación siguiente*. Para esto la familia debe ser proactiva, anticiparse a conflictos de intereses, visiones, expectativas, y otros aspectos de un proceso de sucesión. Algunos ejemplos que se presentan por un mal proceso de sucesión suelen ser:

- El mal desempeño de un hermano o hijo del hermano, y sobre esta situación no se sabe cómo actuar en este escenario por la vinculación de los factores empresa-familia.
- La administración del poder, es decir el cuestionamiento sobre como se toman las decisiones en la empresa.
- Temas económicos, especialmente cuando unos creen que por ser los que mas aportan deberían tener una compensación económica mayor.

Pero al encontrarse de no saber como manejar este tema y evitar conflictos entre hermanos, generalmente se adoptan figuras de triangulación a través de otros familiares para cumplir con estas exigencias y evitar conflictos y se sientan ofendidos los hijos del fundador.

Cuarta Etapa: El Gobierno Corporativo – Profesional.

El paso de la etapa de un poder concentrado en el fundador de la EF hasta el traspaso a los hijos quienes tienen que aprender en el tiempo a consensuar el poder para la toma de decisiones en beneficio de la empresa por encima de intereses personales; hace necesario incorporar *buenas prácticas para un Gobierno Corporativo en una Empresa Familiar* que le permita a la EF superar la crisis de la transición de las etapas anteriores.

Entonces, si el negocio ha crecido suficiente nace la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos de la globalización, internalización, y administración de una empresa compleja; por lo tanto la Familia debe concentrarse siempre en mejorar constantemente la calidad de un gobierno corporativo, lo cual agrega valor a la EF, sea que decidan en algún momento venderla, aun así el valor agregado en la empresa queda impregnado.

Crisis en esta etapa: (Accionistas familiares, el Directorio y la Gerencia entran en conflicto de poder).-Se llega a esta crisis por la falta de comunicación, control e información mínima necesaria, debido a que los *controles internos son débiles* puesto que prevalece la confianza antes que los controles y la información requerida.

En este escenario el Directorio no conoce las expectativas y los intereses de los accionistas familiares, y éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa a través de la gestión del directorio y del gerente general. Por ende un gobierno corporativo en esta etapa debe poner énfasis en que se respete los principios de *Transparencia, Responsabilidad, y Equidad*.

La transparencia evita a que los accionistas familiares que no trabajan en la empresa pierdan la confianza en quienes la dirigen por falta de información transparente y confiable sobre la gestión de la EF. *La Responsabilidad* exige a los directores y ejecutivos en cumplir con las expectativas de los accionistas. *Por último la Equidad* se refiere a que algunos accionistas no se sientan con un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder o toman decisiones en la EF por falta de equidad.

En definitiva, la implantación de un *Protocolo Familiar de Gobierno Corporativo* en la EF será muy recomendable para acordar como van a funcionar los órganos de dirección, definir los límites entre los diferentes niveles del gobierno, y como van a ser sus relaciones para evitar entrometimientos. Así mismo la resistencia por parte de las familias empresarias a la *Formalización del Gobierno* en sus empresas hace que éstas asuman los riesgos inherentes por el hecho de no contar con un gobierno corporativo efectivo. Aquellos familiares que retienen el poder son aquellos que no están inclinados a alinearse a este camino porque les supone un mayor trabajo y tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno, por lo tanto la *informalidad* es más

cómoda para estas personas, pero termina siendo lo más peligroso para el futuro de la EF.

CAPITULO III

EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN EL ECUADOR

3.1. CALIFICACIONES DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR

SEGÚN SU MARCO LEGAL

La calificación de EF en el Ecuador no está dada por conceptos o definiciones explícitas en los diferentes marcos legales que regulan de manera directa o indirecta el desarrollo del sector empresarial o productivo del país, sin embargo, se puede apreciar una clasificación por el tamaño de la empresa, que es la forma general que identifica la formación de empresas de origen familiar de diversa actividad productiva como de: Comercio, Industria, Servicios, Artesanales, o por su presunción de origen y fuentes de ingresos, o respaldo de algún grupo familiar. La normativa legal ecuatoriana contiene o menciona definiciones o relaciona el término empresa familiar, y sector comercial:

3.1.1. Según la Constitución de la República del Ecuador

La Constitución del país en su capítulo sexto *Trabajo y Producción*: *Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión* en su artículo 319, reconoce las diversas formas de organizar la producción en la economía del país en el que se incluyen a las empresas familiares, y adicionalmente reconoce que el Estado promoverá las formas de producción en el territorio ecuatoriano; pues así textualmente lo indica:

En el Primer inciso:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, **familiares**, domésticas, autónomas y mixtas.

En el Segundo inciso:

El Estado **promoverá las formas de producción** que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; **alentará la producción** que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

El Artículo 320 establece:

Principios de las diversas formas de organización de la producción.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción **se estimulará una gestión** participativa, transparente y eficiente. **La producción, en cualquiera de sus formas**, se sujetaría a principios y normas de calidad, **sostenibilidad, productividad** sistémica, valoración del trabajo y **eficiencia económica** y social.

3.1.2. Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador.

El *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador* emitido en Registro Oficial (s) 351 del 29-diciembre-2010, establece en su contenido algunas definiciones en el título I del fomento, promoción y regulación de las inversiones productivas. En el capítulo I habla de las inversiones productivas que aunque no expresa directamente a la empresa familiar en su significado de palabras las incluye de forma intrínseca a las mismas. Al mismo tiempo expresa la estimulación, incentivo, regulación para fomentar el desarrollo de las mismas a través de un organismo del estado la cumplir con los principios desarrollo como deberes del Estado, particular que está establecido literalmente en este marco legal distinto a lo que la práctica desarrolle en la economía del país en su contexto general.

Artículo 13, literal a) inversión productiva:

Entiéndase por inversión productiva, **independientemente de los tipos de propiedad**, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional.

Artículo 19, literal a) derechos de los inversionistas.- se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

La libertad de producción y **comercialización** de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios a excepción

de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley.

En el artículo 53 establece la definición general de Micro, Pequeña y Mediana empresa como aquella persona natural o jurídica como unidad productiva y que ejercerá actividad de producción, *comercio* y servicios que cumplirá con un número de trabajadores determinados y un valor bruto de ventas anuales, definiciones específicas que se establecerán en el reglamento de este código.

Centros de desarrollo y participación en el mercado de valores de empresas familiares en el Ecuador.

En el libro III titulado *Del desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, y de la democratización de la producción* del Código Orgánico de la Producción indicado, en el capítulo II *De los órganos de Regulación de las MIPYMES* en su artículo 54, se expresa claramente que se asigna a un órgano de regulación de las MIPYMES llamado *Consejo Sectorial de la Producción* para que dentro de sus deberes y atribuciones vele y coordine las *políticas de fomento y desarrollo* de las mismas con los , ministerios en el ámbito de su competencia, atribuciones que textualmente se puede citar entre los más destacados sobre el presente tema de investigación:

Literal b:

Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES así como establecer el

presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.

Literal c:

Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: **centros de desarrollo MIPYMES**, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.

Literal d:

Coordinar con los organismos especializados públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de mas MIPYMES en el comercio internacional.

Literal h:

Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participen en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

En el capítulo II del financiamiento y del capital, artículo 66:

Normativa para MIPYMES, establece:

Art. 66.- La autoridad del mercado de valores **desarrollará una normativa especial para el acceso individual y asociativo de las MIPYMES**, al financiamiento a través del mercado de valores. Los inversionistas institucionales públicos determinarán una normativa especial y facilitadora que permita la compra de los títulos de valor generados por las MIPYMES.

En este mismo marco legal, en el libro VI Sostenibilidad de la Producción y su relación con el ecosistema en su Título I *en su artículo 233 define el desarrollo sustentable de los sectores productivos* de la siguiente manera:

Art.233.- Desarrollo Sustentable.-Las personas naturales y jurídicas así **como las demás formas asociativas regidas** por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

Según el Reglamento del Código de Producción.

De la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo.-
(Registro Oficial (s) No. 450 del 17 de mayo del 2011, artículo 106, Decreto Ejecutivo 757 -, se establece:

Clasificación de las MYPIMES.- Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

En caso de inconformidad frente a las variables aplicadas, se estará a lo señalado en el inciso segundo del Artículo 53 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones.

Con respecto a la definición y clasificación de las MIPYMES, el Artículo 53 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones R. Oficial (s) No. 351 del 29 de diciembre 2010 establece:

La Micro- Pequeña y Mediana Empresa, es toda personanatural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerceuna actividad de producción, comercio y/o servicios, y quecumple con el número de trabajadores y valor bruto de lasventas anuales, señaladas para cada categoría, deconformidad con los rangos que se establecerán en elreglamento de este Código.En caso de inconformidad de las variables aplicadas, elvalor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre elnúmero de trabajadores, para efectos de determinar lacategoría de una empresa. LOS ARTESANOS que califiquen alcriterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán losbeneficios de este Código, previo cumplimiento de losrequerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

3.1.3. De acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interna (LORTI) y su Reglamento (RLORTI):*Partes relacionadas.*

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del Ecuador y su Reglamento de Aplicación, asimila u homologa la definición de Empresas Familiares bajo la denominación de *Partes Relacionadas*, y se establece por presunción la relación de transacciones entre estas que tengan que ver con la afectación del hecho generador del impuesto a la renta del país. Así se puede citar las siguientes disposiciones al respecto de esta definición:

En el RLORTI en su artículo 4 se establece:

Con el objeto de establecer partes relacionadas, a más de las referidas en la Ley, la Administración Tributaria con el fin de establecer algún tipo de vinculación por porcentaje de capital o proporción de transacciones, tomará en cuenta, entre otros, los siguientes casos:

1. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de fondos propios en otra sociedad.
2. Las sociedades en las cuales los mismos socios, accionistas o sus cónyuges, o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, participen directa o indirectamente en al menos el 25% del capital social o de los fondos propios o mantengan transacciones comerciales, presten servicios o estén en relación de dependencia.
3. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de los fondos propios en dos o más sociedades.
4. Cuando una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el Ecuador, realice el 50% o más de sus ventas o compras de bienes, servicios u otro tipo de operaciones, con una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el país.

Los contribuyentes que cumplan con los preceptos establecidos en esta norma estarán sujetos al régimen de precios de transferencia y deberán presentar los anexos,

informes y demás documentación relativa a los precios de transferencia, en la forma establecida en este reglamento, sin necesidad de ser notificados por la Administración Tributaria. Para establecer partes relacionadas cuando las transacciones realizadas entre éstas, no se ajusten al principio de plena competencia la Administración aplicará los métodos descritos en este reglamento.

En la LORTI en artículo imnumerado dentro del artículo 4 de la misma ley, establece en forma concisa:

En el primer inciso:

Para efectos tributarios se consideraran partes relacionadas a las personas naturales o sociedades, domiciliadas o no en el Ecuador, en las que una de ellas participe directa e indirectamente en la dirección, administración, control o capital de la otra, o en las que un tercero, sea persona natural o sociedad domiciliada o no en el Ecuador, participe directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de éstas.

En el numeral 8 del mismo artículo se establece, serán consideradas partes relacionadas: “Una sociedad **respecto de los cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad** de los directivos, administradores, o comisarios de la sociedad”.

3.2. ACTOS DE COMERCIO EN EL ECUADOR. MARCO DELIMITADO PARA EMPRESAS FAMILIARES

El Código de Comercio Ecuatoriano (CC) en su artículo 3, define como:

Son actos de comercio, ya sea de parte de todos los contratantes, o de parte de alguno de ellos solamente los siguientes:

1. La compra o permuta de las cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenece también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, mas no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieran comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;
2. La compra y venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;
3. La comisión o mandato comercial
4. Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés, y otros establecimientos semejantes;
5. El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;
6. El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de matillo;

7. El seguro;
8. Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aun entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza;
9. Las operaciones de banco;
10. Las operaciones de correduría;
11. Las operaciones de bolsa;
12. Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas;
13. Las asociaciones de armadores;
14. Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;
15. Los fletamentos, préstamos a la gruesa y más contratos concernientes al comercio marítimo, y,
16. Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios y salvamento.

La definición de la regulación del artículo 3 de CC, es que los actos de comercio por su naturaleza poseen el fin de lucro intrínseco en su ejecución que conlleva a aumentar la riqueza de sus dueños, por lo que al tratarse de estos

actos en empresas familiares comerciales deben conservar esta naturaleza que es la razón de ser de la actividad de la organización, esto es, que dichos actos de comercio mantengan el principio de plena competencia *arm'slength* al momento de realizarse entre partes relacionadas como si se realizare entre partes independientes. Razón por la cual la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del Ecuador en su sección segunda *De los Precios de Transferencia* del capítulo IV de *la Depuración de los Ingresos*, establece que:

El contribuyente será sometido a imposición bajo un régimen de precios de transferencia cuando se establezcan o impongan condiciones entre partes relacionadas (entendiendo por parte relacionadas las vinculaciones como empresas familiares, relación de consanguinidad hasta el 4to. grado y afinidad hasta el 2do. grado, u otro tipo de vinculación influyente de manera directa o indirecta) en sus transacciones comerciales o financieras que difieran o afecten la obtención de una utilidad como si se hubiera realizado con partes independientes, y que en razón de aplicar estas condiciones serán sometidas a imposición.

La Constitución de la República del Ecuador, en su sección séptima *Política Comercial* el artículo 304 que regula el *Desarrollo del mercado interno y otros objetivos de la política comercial* establece en su numeral 1, 3, 5 entre los que se puede interpretar la responsabilidad del Estado en impulsar el desarrollo y sostenibilidad de sector comercial, pues la política comercial tendrá los siguientes objetivos:

Numeral 1: Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Numeral 3: Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.

Numeral 5: Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo

Por otro lado el artículo 336 de la Constitución establece que “el Estado impulsará y velará por un comercio de calidad, justo, que promueva la sustentabilidad, transparencia, eficiencia de mercados, igualdad de competencia”; lo cual en teoría debería augurar una república de mercados en constante auge y desarrollo.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

3.3. CONTEMPLACIONES DE LA LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR (LC), RESPECTO A EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL

Al respecto de las definiciones sobre empresas familiares del sector comercial que contemple este cuerpo legal, se puede indicar que no contempla

de manera expresa y directa la regulación y control de la gestión y/o control del fomento y desarrollo de la mismas en coherencia con los artículos que establece la Constitución del Estado y el Código Orgánico de la Producción indicados; ya que lo que establece esta Ley son definiciones de una compañía como persona jurídica y sus formas de constitución societaria, y la información a reportar anualmente; situación que hace que no exista un órgano que coordine y centre información a pesar de recibirla para desglosarla para tener una medición de los sectores productivos de acuerdo a lo que establece la Constitución, así como medir el desarrollo de las empresas familiares del sector comercial según sea su composición societaria, de propiedad, y por sectores productivos. Sin embargo los artículos textuales que podemos citar respecto a lo indicado son los siguientes:

Artículo 1: Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Artículo 2: Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo

La compañía en comandita simple y dividida por acciones

La compañía de responsabilidad limitada

La compañía anónima, y

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Obligaciones societarias de las empresas familiares del sector

Comercial (LC):

Artículo 20: Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley:
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que

aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

***CIIUv4: Clasificación Nacional de Actividades Económicas
Empresariales, Implantación de Superintendencia de Compañías.***

En el informe de labores del 2011 de la Superintendencia de Compañías disponible en su portal web se explica en su contenido lo positivo y el avance que este proceso ayuda a la información de las sociedades bajo su control en el país. Así, el *Clasificador Internacional Industrial Uniforme de Actividades Económicas* (CIIU – versión 4), es un instrumento que sirve para clasificar de manera uniforme, consistente y coherente, las actividades económicas y unidades de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle en el Ecuador.

La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas propuso el proyecto CIIU Rev.4 con modificaciones del clasificador CIIU v 3 (2005) en función a los cambios en la economía, globalización, tecnología de la información, etc., que trajeron como consecuencia modificaciones en la estructura empresarial a nivel de sección, división, grupo, clase, subclase y actividad individual, y en los procesos de transformación de productos.

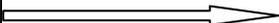
La clasificación nacional de actividades fue implantado por la Superintendencia de Compañías durante el año 2011, con este proceso se actualizó el sistema de clasificación de actividades económicas de las

sociedades bajo su control de acuerdo a la codificación actualizada del CIIUv4, verificando y registrando en el sistema institucional de la S. I.Cías. la actividad actual a la que se dedican las compañías, y permitió además actualizarla base de datos y contar con un marco general de información en la que los datos de las compañías pueden reunirse y proporcionarse para fines de análisis económico, adopción de decisiones y elaboración de políticas, a nivel de entidades del Estado, personas naturales y jurídicas (Ver tabla 4).Esto al mismo tiempo le permitió como órgano regulador de sociedades:

- Armonizar las diferentes actividades económicas de las empresas bajo su control, de acuerdo a la codificación vigente emitida por las Naciones Unidas.
- Homogenizar estadísticas empresariales de acuerdo al clasificador estructurado por el INEC.
- Manejar un directorio actualizado de empresas y mantener un sistema integrado de nomenclatura.
- Contar con una base de datos fiable que sirva como fuente de información para la investigación y como aporte en la toma de decisiones de las diferentes entidades del Estado y de la utilización de esta información por parte de personas naturales y jurídicas.

Tabla 5

Proceso de conversión a CIIUV4

Registro correcto de la actividad económica:		
PROCESO DE CONVERSIÓN A CIIU VERSIÓN 4		
¿Qué hace?		FABRICACIÓN - ELABORACIÓN
¿Cuál es el producto?		BIEN O SERVICIO
¿Con que lo hacen?		MATERIA PRIMA

Tomado de: Informe de labores S.I. de Compañías 2011: pág.30

En el apéndice K se detallan los 19 sectores productivos codificados de acuerdo a la clasificación de actividades económicas de las empresas en el Ecuador, depuración realizada por la Superintendencia de Compañías en el 2011 de acuerdo al CIIUv4 implementado propuesto por las Naciones Unidas y estructurado en el Ecuador por el INEC que abarcó el total de 44,396 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías, gestión que tuvo el aporte de otras instituciones como el Servicio de Rentas Internas, INEC. Además el proceso para la conversión de CIIUv4 comparó la actividad comercial de las compañías registradas en la Superintendencia de Compañías con la que registra la misma compañía en su RUC en el portal web del Servicio de Rentas Internas, y adicionalmente el informe de labores de la Superintendencia de Compañías del 2011 expresa que se realizaron gestiones de comunicación directa con las compañías para definir correctamente las actividades principales de las mismas.

En el caso particular del presente objeto de estudio del autor, la clasificación de la actividad económica comprende la *Actividad Comercial* en la ciudad de Guayaquil está codificada con el dígito G453, de acuerdo a la base proporcionada de información de las sociedades registradas en la Superintendencia de Guayaquil informadas mediante Oficio SC.SG.G.12.0023461 de fecha 08-October-2012 (trámite 53755-0 del 01-October-2012) emitido por el organismo regulador de sociedades en el Ecuador (Ver tabla 5).

Tabla 6

Actividad Comercial

G453:	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES
G4530:	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES
G4530.0:	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES
G4530.00:	Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, Suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.

Tomada de: Clasificación nacional de actividades económicas CIIU 4.0, Unidad de análisis y síntesis, INEC, junio 2012:pág.118

3.4. NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF): IMPLEMENTACIÓN EN EL ECUADOR Y REFERENCIA SOBRE EMPRESA FAMILIAR

En el Ecuador a partir de la Resolución emitida por la Superintendencia de Compañías No. 08.G.DSC.010 del 20 de Noviembre 2008 publicada en el Registro Oficial 498 del 31 de diciembre 2008, se estableció la obligación de la implantación de las *NIIF Completas* para las sociedades reguladas por este organismo, esta resolución describió un cronograma de aplicación gradual en tres grupos de compañías durante los años 2010, 2011 y 2012 según lo que indica el artículo primero de la misma que se menciona a continuación:

Primer grupo: Aplicarán oficialmente las NIIF en el año 2010 y tendrán como año de transición el año 2009 las compañías:

- Sujetas, reguladas y participantes del mercado de valores, y, que brindan los servicios de auditoría externa

Segundo grupo: Aplicarán oficialmente las NIIF en el año 2011 y tendrán como año de transición el año 2010 las compañías:

- Con activos iguales o superiores a \$4millones al 31 de diciembre del 2007
- Holding o tenedoras de acciones que hubieren conformado grupos empresariales
- De economía mixta, y, Sucursales de compañías extranjeras.

Tercer grupo: Aplicarán oficialmente las NIIF en el año 2012 y tendrán como año de transición el año 2011 todas las demás compañías bajo el control de la Superintendencia de compañías no consideradas en los 2 grupos anteriores.

Adicionalmente esta resolución considera que deben presentar a la Superintendencia de Compañías en el mes de Marzo de cada año de transición antes del año de aplicación un Cronograma de Implementación que debe contener lo siguiente:

- Un plan de capacitación, el respectivo plan de implementación, y la fecha del diagnóstico de los principales impactos en la empresa

La resolución contempla que esta información debería ser aprobada por la junta general de accionistas o el organismo estatutariamente facultado para esto. Adicionalmente las empresas elaborarán en sus años de transición:

- Conciliación del patrimonio neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIF al 31 de diciembre del año de transición.
- Conciliación del estado de resultado bajo NEC al estado de resultado bajo NIIF del año de transición, y, explicar cualquier ajuste material si lo hubiere al estado de flujo de efectivo previamente presentado bajo NEC

NIIF PARA PYMES: Con fecha posterior la Superintendencia de Compañías del Ecuador al observar el número de empresas según su clasificación para la implementación de las NIIF, emitió la Resolución No.

SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 del 12 Enero 2011 publicada en R. Oficial No. 372 del 27 de Enero 2011 dirigida para las compañías PYMES, resolución que denominó *Calificación de compañías consideradas PYMES para la aplicación de NIIF*, resolución que luego fue reformada por la Resolución No.

SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010 emitida el 11 de Octubre 2011 publicada en R. Oficial 566 del 28 de Octubre del mismo año.

En todo caso el espíritu de la primera resolución antes indicada fue reformar y sustituir el numeral 3 del Artículo 1ero. (o sea el tercer grupo de compañías a implementar NIIF) de la resolución de Superintendencia de Compañías No. 08.G.DSC.010 del 20 de Noviembre 2008 publicada en el Registro Oficial 498 del 31 de diciembre 2008.

Por lo tanto la Resolución de NIIF para PYMES estableció que aplicarían normas específicas de normas internacionales de información financiera para Pequeñas y Medianas entidades (NIIF para PYMES) aquellas entidades que cumplan las tres siguientes condiciones, y las que no aplicarán NIIF completas.

Se consideraran entidades PYMES para efectos de aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades para el registro y preparación de estados financieros a partir del 01 de Enero 2012 todas aquellas compañías que cumplan con las siguientes condiciones tomando como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al periodo de transición. Las condiciones para ser consideradas PYMES son para efectos de NIIF son:

- Activos totales inferiores a Cuatro millones de dólares

- Registren un valor bruto de Ventas anuales inferior a Cinco millones de dólares
- Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado).

Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Finalmente el objetivo de la segunda resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010 del 11 de Octubre 2011 a más de ratificar a la primera, tuvo como premisa poner un calendario de entrega final de la aplicación de NIIF en el Ecuador a las entidades bajo su control, para lo cual estableció en su artículo décimo segundo lo siguiente:

- Plazo hasta el 31 de octubre del 2011 para entregar el cronograma de implementación de NIIF aprobado por la Junta General de Accionistas.
- Plazo hasta el 30 de noviembre del 2011 para la entrega de la conciliación del patrimonio neto al inicio del periodo de transición, aprobado por la Junta General de Accionistas.

Siendo las NIIF otro marco legal agregado y adaptado oficialmente a la regulación de las sociedades del Ecuador incluyendo las del sector comercial del país, la norma *NIC 24* en su contexto general manifiesta la relación de la definición de una empresa familiar bajo el término de *Partes Relacionadas* pero esta relación no solo abarca el lazo de parentesco sino también de administración directa o indirecta por personas claves de la empresa o su administración que ejerza una influencia de poder en los resultados y transacciones de otra entidad participante.

Según el párrafo 9 NIC 24(NIIF Completa) y lo indicado en la Sección 33 de la Norma NIIF para PYMES, entre otras definiciones similares se establece:

Párrafo 9: Una parte relacionada es una persona o entidad que está relacionada con la entidad que prepara sus estados financieros.

1. Una persona, o un familiar cercano a esa persona, está relacionada con una entidad que informa si esa persona:

(i) ejerce control o control conjunto sobre la entidad que informa;

(ii) ejerce influencia significativa sobre la entidad que informa; o

(iii) es un miembro del personal clave de la gerencia de la entidad que informa o de una controladora de la entidad que informa.

2. Una entidad está relacionada con una entidad que informa si le son aplicables cualquiera de las condiciones siguientes:

(i) La entidad y la entidad que informa son miembros del mismo grupo (lo cual significa que cada una de ellas, ya sea controladora, subsidiaria u otra subsidiaria de la misma controladora, son partes relacionadas entre sí).

(ii) Una entidad es una asociada o un negocio conjunto de la otra entidad (o una asociada o control conjunto de un miembro de un grupo del que la otra entidad es miembro).

(iii) Ambas entidades son negocios conjuntos de la misma tercera parte.

(iv) Una entidad es un negocio conjunto de una tercera entidad y la otra entidad es una asociada de la tercera entidad.

(v) La entidad es un plan de beneficios post-empleo para beneficio de los empleados de la entidad que informa o de una entidad relacionada con ésta. Si la propia entidad que informa es un plan, los empleadores

(vi) La entidad está controlada o controlada conjuntamente por una persona identificada en el numeral 1.

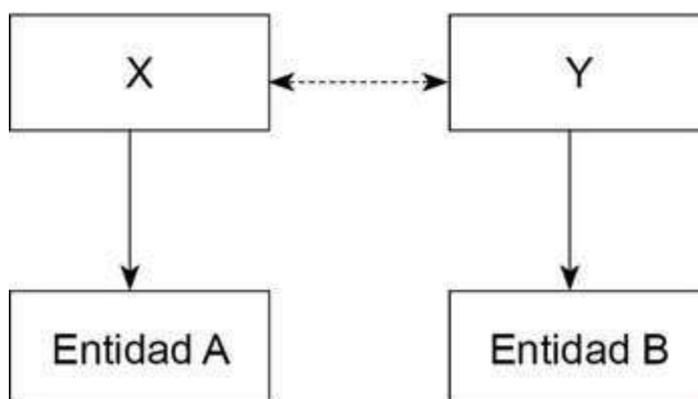
(vii) Una persona identificada en el numeral 1 (i) tiene influencia significativa sobre la entidad o es un miembro del personal clave de la gerencia de la entidad (o de una controladora de la entidad).

Una transacción entre partes relacionadas es una transferencia de recursos, servicios u obligaciones entre una entidad que informa y una parte relacionada, con independencia de que se cargue o no un precio.

Familiares cercanos a una persona, son aquellos miembros de la familia de los que se podría esperar que influyeran a, o fueran influidos por esa persona en sus relaciones con la entidad e incluyen:

1. Los hijos de esa persona y el cónyuge o persona con análoga relación de afectividad;
2. Los hijos del cónyuge de esa persona o persona con análoga relación de afectividad; y.
3. Personas dependientes de esa persona o el cónyuge de esa persona, o persona con análoga relación de afectividad.

Ejemplo: Miembros cercanos a la familia propietaria de las inversiones.- Una persona, X, es una persona con análoga relación de afectividad a la de un cónyuge de Y.- La persona X tiene una inversión en la entidad A e Y tiene una inversión en la entidad B.



Así para poder ilustrar y referenciar los términos que relacionan a una empresa familiar se puede citar la definición de grados de parentesco:

Grados de parentesco: Es aquel grado de vinculación o relación que existe entre los miembros de una determinada familia. Cada generación forma un grado y la serie de grados forman una línea que puede ser recta, si las personas descienden unas de otras, y colateral cuando proceden de un tronco común. Los grados se cuentan en línea recta hasta el pariente común de cada uno de los dos emparentados. Por ejemplo, los padres de los hijos son parientes en primer grado de línea recta (un salto generacional); los abuelos son parientes de sus nietos de segundo grado de línea recta (dos saltos generacionales); y un nieto es pariente de tercer grado de sus tíos en línea colateral (dos saltos hasta el abuelo, y otro más del abuelo al tío, en total tres saltos generacionales); entre primos, existe un parentesco de cuarto grado de línea colateral (dos grados desde un nieto hasta el abuelo común, y otros dos hasta el otro, en total cuatro); los hermanos, son parientes de segundo grado colateral (un salto hasta los padres, y otro hasta el otro hermano).

Grados de Consanguinidad: Son aquellos lazos familiares generados por descendencia familiar directa e indirecta de la persona a la que se estudia su árbol genealógico,

generalmente para efectos de control legal se refiere hasta el 4to grado los primos.

Grados de Afinidad: Son los lazos que se generan o nacen de la relación afectiva con el cónyuge que tiene la persona a quien se le estudia su árbol genealógico, como son: hijos del cónyuge (hijastros), suegros, cuñados y abuelos del cónyuge, y generalmente para efectos de controles legales se monitorea hasta el 2do grado de afinidad que son los cuñados y abuelos del cónyuge, siendo los de 1er. grado hijos y padres del cónyuge.

3.5. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL EN EL ECUADOR

En el Ecuador según estudios y estadísticas realizados por el IDE (escuela de dirección de empresas del Ecuador) en su revista Perspectiva de abril del 2007 el tema de empresas familiares continua siendo un tema poco estudiado y poco difundido, sin embargo su participación dentro de la economía del país es importante al observar las estadísticas macroeconómicas y la contribución de los sectores productivos al PIB, y empleo de la sociedad ecuatoriana, dicho estudio estima que las empresas familiares representan el 89% del total de empresas grandes, agregando pymes y micro empresas.

Según a las estadísticas acudidas por Vázquez (2009) de este estudio del IDE encontró que partiendo de las 500 empresas más grandes del país, el 77% son Empresas Familiares y este porcentaje aumenta hasta un 95% estimado de EF en el Ecuador y se estima que las EF en el Ecuador

generan 1.6 millones de empleos a los ecuatorianos que representa el 93% del empleo formal, y en generan un valor representativo de riqueza del país respecto al PIB de un 51%. Por otro lado la BVQ del Ecuador corrobora en su estudio y proyecto aplicado *Memorias de un buen gobierno corporativo* 2006:2011 al citar a Iburguen expresando que las empresas familiares cobran relevancia en el país al representar el 89% del total de las 500 mayores empresas del país, es decir, 360 son de origen familiar y más de 1,6 millones de ecuatorianos trabajan en EF y su trabajo depende de la sostenibilidad en el tiempo de estas empresas.

La Rentabilidad de las EF en el país sea que se las mida en función de la utilidad neta, patrimonio, o los activos siempre es menor que las que registran las empresas No Familiares observación que la destaca por los resultados reflejados en los últimos 10 años excepto en los años 1998 y 1999 donde el país sufrió el descalabro financiero más grande de su historia económica; sin embargo en ese lapso de tiempo las EF tuvieron un mejor desempeño que las empresas No Familiares, es decir, fueron menos afectadas pero no aprovecharon la recuperación económica que se produjo después en el país, alguna explicación, puede estar por el tipo de actividades de las empresas. En el siguiente cuadro ilustra cifras de dicho estudio:

Tabla 7
Principales datos de las empresas del Ecuador

Del Número de empresas	E. Familiares	E. 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%

Rentabilidad	E. Familiares	E. No Familiares
Rentabilidad Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%

Ventas, solo empresas grandes	E. Familiares	E. No Familiares
Respecto al PIB	51%	27%

Tomado de: Lucio Paredes, Pablo (2007) *¡Análisis! Todo queda en familia 2007. Revista IDE Perspectiva, 04, (3)*

Al respecto se puede citar textualmente el producto del análisis del Ecuador Familiar realizado por la BVQ (2006):

No es que las empresas familiares no sean exitosas, al contrario, son altamente eficientes si logran sobrevivir a los cambios generacionales que ocurren en el seno de la familia fundadora.

Según Vázquez (2009) en el Ecuador existe una gran proporción en las empresas no familiares dedicada a los servicios como: hidrocarburos,

transporte, construcción y el éxito de ellas a estado ligado al precio del crudo en los últimos años; sin embargo expresa que las EF en el Ecuador están concentradas su actividad en 76% en los sectores de Comercio y Manufactura, siendo la actividad del Comercio representado por el 45% de ese 76%, y en este porcentaje se observa que la competencia nacional y extranjera reduce el margen de rentabilidad. Además expresa que las empresas no familiares en Ecuador de gran tamaño se encuentran distribuidas en un 96% en las provincias de Pichincha y Guayas, mientras que las EF de menor tamaño tienen una mejor distribución geográfica ya que solo en las provincias de Pichincha, Guayas se concentra el 60% de su total (Ver figura 10).

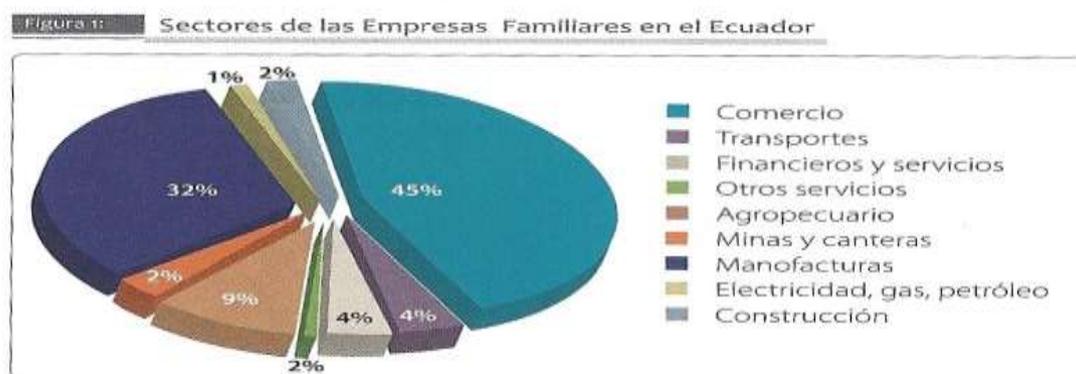


Figura 10
Sectores de las empresas familiares en el Ecuador
 Tomado de: Vázquez, 2009: 4 figura 1

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías del número de compañías activas registradas en su control, para la implementación de NIIF según la resolución No. 08.G.DSC.010 del 20 de Noviembre 2008 que totalizaban a diciembre 2006 que era la cifra disponible para dicha cuantificación era de 34,311 total que reflejado en términos relativos

en el siguiente figura, el mayor porcentaje lo contienen las provincias de Guayas con 49% y Pichincha con el 35%. Este total incluye empresas familiares y no familiares de todos los sectores productivos, ya que el organismo regulador no las clasifica como EF y no Familiares.

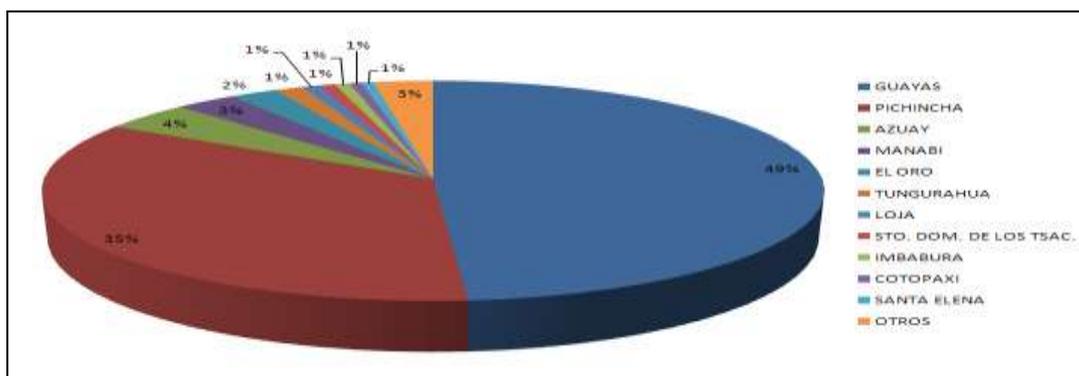


Figura 11
Distribución total de las Empresas del Ecuador por Provincias
 Tomado de: S.I. de Compañías, empresas registradas para implementación de NII

3.5.1. Empresas del Sector Comercial de la ciudad de Guayaquil

Con corte de fecha 16-Agosto-2012 se obtuvo la información directamente de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, mediante oficio SC.SG.G.12.0023461 emitido con fecha 08-October-2012 en respuesta al trámite de solicitud del autor No. 53755-0 de fecha 01-October-2012. Dicha base fue proporcionada en archivo digital y muestra los datos registrados en el organismo regulador de sociedades a nivel nacional en la actividad comercial con una base bruta incluyendo registros activos, inactivos, cancelados y disueltas de 164,715 registros a nivel nacional de la *actividad comercial*. Sin embargo, mediante filtro de: provincias, actividad, estatus legal, de dicho un total general se llega a determinaren resumen más adelante en el

Capítulo 4 que el número de compañías *activas* del sector comercial de la ciudad de Guayaquil es de: 432, del cual 44 corresponden a *sociedades de Responsabilidad Limitada* y 388 a *sociedades Anónimas* codificadas con la actividad específica del CIIUv4: 453.00 que agrupa a la actividad de comercio en general, que incluye comercio al por mayor y menor de partes, piezas, accesorios de motores de vehículos; base objeto del presente estudio del autor.

En las tablas 7 y 8 se describe la base de datos de compañías a nivel nacional de actividad comercial, y sociedades activas de comercio:

Tabla 8
Total CIAS.

TOTAL CIAS. BASE S. I. CIAS. AL 16-AGOSTO-2012 (NACIONAL)		
ESTATUS LEGAL REGISTRADO	No.	%
BAJO CONTROL S.I.BCOS.	385	0.23%
ACTIVAS	67,660	41.08%
INACTIVAS	15,808	9.60%
CANCELADAS PERMISO	48,304	29.33%
LIQUIDADAS DISUELTAS	32,558	19.77%
Total general	164,715	100%

Adaptado de: Datos Oficio S. I. Compañías SC.SG.G.12.0023461

Tabla 9
CIAS ACTIVAS

CIAS. ACTIVAS de COMERCIO AL 16-AGOSTO-2012 (NACIONAL)		
ESTATUS ACTIVAS	No.	%
COMERCIO	17,867	26.41%
OTRAS ACTIVIDADES	49,793	73.59%
Total general	67,660	100%

Adaptado de: Datos Oficio S. I. Compañías SC.SG.G.12.0023461

En las tablas 9 y 10 se describe las compañías del sector comercial activas de la ciudad de Guayaquil:

Tabla 10
Total de Cias activas en Guayaquil

TOTAL De ACTIVAS de COMERCIO AL 16-AGOSTO-2012 (GUAYAQUIL)		
(actividad CIU4: 453.00)		
ESTATUS ACTIVAS	No.	%
GUAYAQUIL (CIAS. R. LTDA.)	44	8.61%
GUAYAQUIL (CIAS. ANONIMAS)	388	75.93%
GUAYAQUIL (OTRA CLASIFICAC. COMERCIO)	79	15.46%
Total general	511	100%

Adaptado de: Datos Oficio S. I. Compañías SC.SG.G.12.0023461

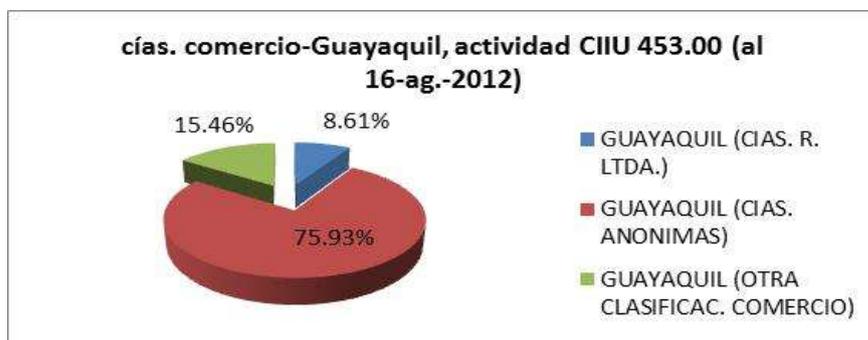


Figura 12
Cias. Comercio – Guayaquil, actividad CIU

Adaptado de: Datos Oficio S. I. Compañías SC.SG.G.12.0023461

Corroboración de la base de datos obtenida

La información estadística expuesta en el portal web de la Superintendencia de Compañías (Con corte de fecha actualizada a Diciembre 2012) del último ejercicio económico 2012 cerrado, el número de compañías *activas de la actividad de comercio* en la provincia del Guayas de la ciudad de *Guayaquil* objeto de estudio representan un total de 432 compañías desglosadas en 388 compañías Anónimas y 44 de Responsabilidad Limitada con descripción exacta de la actividad económica de comercio en la base de la Superintendencia de Compañías bajo la codificación del CIU4: G453.00 específicamente, lo que corrobora la información fidedigna proporcionada por el

organismo regulador S. I. Cías. (Oficio SC.SG.G.12.0023461 de fecha 08-
Octubre-2012 trámite No. 53755-0) (Ver apéndice O).

Con este número de 432 compañías de comercio activas registradas en la ciudad de Guayaquil, no es posible describir con exactitud de este total, cuantas compañías son Familiares y No Familiares; en vista que el organismo regulador Superintendencia de Compañías no registra desglose al momento de registrar la constitución accionarial de las sociedades que regula a través del departamento de registro de sociedades como se indica en el Oficio SC.SG.G.12.0023461 trámite No. 53755-0, y, adicionalmente no contempla el artículo 2 de la Ley de compañías y no existe una reforma de un artículo innumerado o apéndice del artículo 2. Sin embargo, tomando datos estimados de estudios realizados de los autores citado en el primer párrafo, y estudios económicos de empresas familiares por reconocidos centros de investigación económica local como se puede mencionar revista líderes, revista perspectiva del IDE (instituto de desarrollo empresarial en Guayaquil) que son concordantes en sus lecturas en cuanto a estas variables del porcentaje que representan en el Ecuador, estos estudios indican que representan el 89% del universo estudiado y socializado al país en el ámbito empresarial y económico.

Tabla 11

Estimación de Empresas de Comercio en la ciudad de Guayaquil

Estimación de Empresas de Comercio en la ciudad de Guayaquil: CIU4:G453.00				Representación
Actividad	tipo societario	Número	Total	%
Comercio- Guayaquil	Anónimas	388	388	90%
Comercio- Guayaquil	Responsabilidad Limitada.	44	44	10%
Oficio SC.SG.G.12.002346 1		Total	432	100%
89% estimado de empresas familiares en el Ecuador ((IDE: Perspectiva, vol.4, abril 2007)		# estimado de EF comerciales	384	

Adaptado de :Página web S. I. Compañías: directorio de compañías activas: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul>(Oficio SC.SG.G.12.0023461 S. I. Cías. del 08-Octubre-2012 trámite No. 53755-0).

Para ilustración del lector, es necesario citar que la revista *Líderes* en la exposición del 13 de junio del 2012, de su estudio en el foro denominado *Las empresas familiares tienen tres trampas que deben sortear* expresó que en el Ecuador del total de las empresas el 95% de las compañías son familiares,

mientras que en EE.UU el porcentaje es del 75%. Por otro lado se analizó que el tiempo que dura una empresa familiar en el Ecuador está estimado en que el 75% de las EF muere en la primera generación en la que existe un solo propietario-controlador o sea el fundador; el 20% muere en una segunda generación en la que los hijos del fundador administran el negocio, y, solo el 5% llega hasta una etapa de la tercera generación en la que la empresa se expande a otros miembros de la familia como primos o sobrinos (RevistaLideres, 2012)

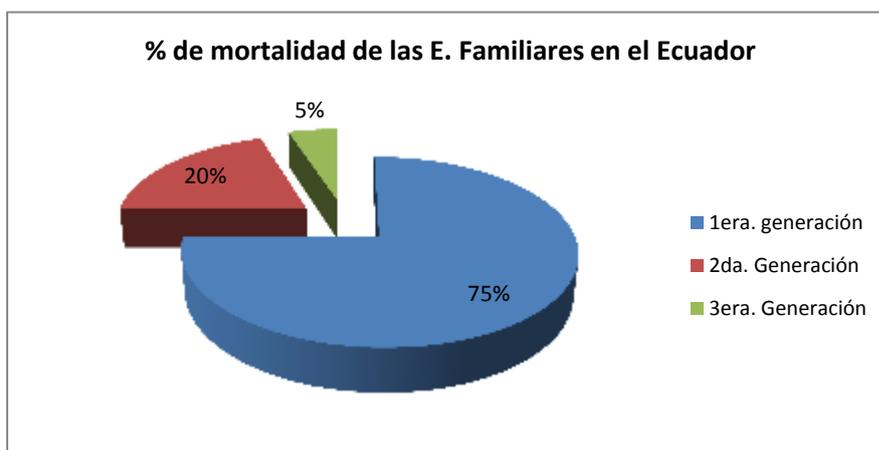


Figura 13

% de mortalidad de las E. familiares en el Ecuador

Adaptado a: datos de Revista LIDERES.EC “Las empresas familiares tiene 3 trampas que deben resolver”-13-junio-2012.

Comparaciones con otras culturas

En la Unión Europea hay aproximadamente 17 millones de Empresas Familiares que emplean 45 millones de personas, el 75% de las empresas son familiares representan el 65% del PIB. Su rentabilidad está por encima de la media del total de las empresas europeas, y adicionalmente el 40% de EF logran sobrevivir la 1era. y 2da. Generación, y del 10 al 15% alcanzan la tercera generación. En Argentina la revista *Mercado* de julio del 2008, indicó

datos que las empresas familiares representan aproximadamente el 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la actividad comercial. Adicionalmente según estas estadísticas el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar que representan más de un millón de compañías, pero de ese millón el 30% consigue superar los tres años de vida y menos del 7% llega a la tercera generación (Dodero, 2012, p.18).

Por lo antes expuesto la presente investigación del autor pretende proponer un modelo de administración o gestión de EF del sector comercial en la ciudad de Guayaquil, considerando los temas de orden normativos del Estado y economía, que aporte a la mejor entrega de información para medir y promover mejor su rendimiento, competitividad en la gestión gerencial de ellas en el país.

Modelo General de Gestión de Empresas Familiares

De acuerdo a lo que expresó Dodero (2012) en su obra *el secreto de las empresas familiares exitosas*, el modelo de gestión generalmente aplicado en las EF se lo puede observar basado en dos enfoques:

Enfoque del negocio estratégico: Se deriva de la interrelación entre la familia y empresa, de esta forma la EF crea valor a través de varias **ventajas competitivas** que desarrolla y una principal es: La *agilidad para la toma de decisiones*, especialmente cuando la empresa está liderada por el Fundador. Esta ventaja se debe al aporte de la visión y pasión del fundador que es el que suele trabajar muy de cerca con los clientes agregando valor al producto o al servicio, donde su nombre y prestigio están involucrados, lo que le permite detectar la necesidad del cliente antes que otros lo hagan. La estrategia de los directivos familiares debe fundarse en objetivos que tengan capacidad de

movilizar a todos sus miembros con el fin de lograr metas ambiciosas y para que esto suceda indicó que: “Los Órganos de Gobierno son los responsables de crear valor de la empresa y, también, de la familia” (Dodero, 2012, p.33).

Las Ventajas Competitivas que genera la EF, según Vázquez (2009) en su obra *Guía práctica para la Familia Empresaria*, es fácilmente comprobable ya que por su propia naturaleza pueden tener dos grupos de fortalezas esenciales o diferenciales (ventajas) basadas en la unidad de la familia y en el compromiso con el proyecto empresarial; y la unidad se deriva de la interrelación que existe entre familia, empresa, y propiedad. Estos tres ámbitos en la primera generación están concentrados en el fundador y en la segunda generación de sus hijos generalmente se diluyen y si no son bien llevados se pueden transformar en un error o factor del fracaso.

Entre las ventajas o fortalezas competitivas que tienen las empresas familiares, se destacan:

- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios: Esto es para financiar el crecimiento de la empresa a través de un riguroso control del gasto, y al inicio las EF tienen aversión a los bancos y procuran no endeudarse.
- Mejor orientación al mercado: Las EF generalmente tienen su forma propia de *hacer las cosas* o sea un *KnowHow Comercial* que no poseen sus competidores y que se trasmite a las siguientes generaciones con lo cual la estrategia de la EF se convierte en una perpetuidad, ya que su cercanía a los clientes les permite entenderlos mejor y saber lo que necesitan.

- Mayor vinculación con los clientes: El compromiso que caracteriza a las EF se manifiesta bajo la forma de una atención muy cordial y esmerada, y calidad de servicio más alta que genera 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 los trabajadores que le han ayudado desde el inicio en la empresa, lo que traduce una valoración de los trabajadores y que se sientan que forman parte de un equipo.
- Flexibilidad competitiva: Es la capacidad de ajuste en las fases depresivas en el ciclo económico con efectos notables sobre la estabilidad del empleo. Las EF tienen una mayor velocidad de respuesta a los cambios porque las decisiones dependen de muy pocas personas y no suelen tener una estructura burocrática.

Enfoque estratégico de la Empresa Familiar.- Dodero (2012) refirió esto a que cuando se habla de las estrategias de EF lo preciso es establecer que está primero la Empresa o la Familia. La teoría dice que si no se cuida el negocio tampoco habrá empresa para la familia, sin embargo, la experiencia muestra que el vínculo familiar suele anteponerse. En el proceso de formación y desarrollo de una cultura empresarial ejerce mucha influencia el *fundador* que es el que inculca sus valores, preferencias y modo de hacer las cosas; esto se contrapone a lo que se dice que la cultura es a la organización, y la personalidad y carácter es a la persona. Por otro lado, es natural que los padres propietarios deseen que sus hijos continúen con lo que ellos iniciaron, y al ocurrir el ingreso de los hijos a cargos importantes ocurre una rápida pérdida

de competitividad y por ende de valor de la empresa. Así se suele observar que los hijos que trabajan en EF se ven en una posición demasiado segura, no sienten presión de lograr resultados, sin temor a ser remplazados a diferencia si trabajaran en otras empresas no familiares, y así también lo perciben los demás empleados.

El problema se torna más grave por lo natural que los padres no desean ver fracasar a sus hijos y se vuelvan tolerantes con ellos, ya que tienen como responsabilidad primordial natural en ayudar a sus hijos en su formación profesional orientándolos a que se desempeñen en el trabajo respetando sus objetivos personales y profesionales. Por lo tanto dos enemigos mortales de las EF son: “la falta de exigencia y el falso sentimiento de seguridad de bienestar que dan los padres de EF a sus hijos en exceso” (Llano, 1979) lo cual arruina el desarrollo de una personalidad que podría haber originado un buen directivo de la empresa. El exceso de comodidad mata la energía, espíritu de disciplina, y de emprendimiento de los hijos con lo cual la EF se derrumba. Por lo indicado en los párrafos anteriores, Dodero (2012) reflexionó y expresó que se puede superar de la siguiente manera:

Para evitar los problemas descritos “se hace necesario una Planificación Estratégica”, en la que se deben tener en cuenta tanto las capacidades y habilidades de los familiares como las personalidades individuales, y ambas deben ser compatibles con el papel que podrán desempeñar en la empresa. Se debe evaluar, además, que los objetivos personales sean coherentes con los objetivos profesionales. (Dodero, 2012, p.35)

Por lo tanto el hecho de que los planes de la empresa y los de la familia se mezclen representa una dificultad especial para la EF ya que los planes de cada parte son independientes. Esto lleva a entender que la familia no puede separar la *planificación estratégica de la empresa de la planificación familiar*.

El Gobierno Corporativo en el Ecuador: Práctica aplicable a las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil.

Como normativa aplicable obligatoria o estimulada en el Ecuador no existe regulada la práctica de un *Gobierno Corporativo* para todo tipo de sociedades constituidas en el país de acuerdo a los tipos de sociedades de comercio que establece la LC en su artículo 2, y las cuales ejerce la vigilancia y control según su artículo 431 en todos los sectores productivos incluidas las EF del sector Comercial de la ciudad de Guayaquil. En el caso de la ciudad de Guayaquil se ha rumorado en el ambiente empresarial, profesional, y en el ambiente mismo del ente regulador que se existe un proyecto en desarrollo de gobierno corporativo por parte de la S. I. de Compañías del Ecuador desde hace mucho tiempo sin que hasta la fecha de la finalización del presente estudio del autor sea una realidad que se pueda tomar como fuente de información y modelo que las compañías puedan aplicar y ser controladas a la vez. Sin embargo, en la ciudad de Quito la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) ha desarrollado e implementado un *programa de un buen gobierno corporativo*; información que se encuentra disponible en el portal de la BVQ(www.bolsadequito.info) que invita a las empresas a participar formalmente de esta guía de práctica para registrarse en bolsa de valores para poder participar en un mercado de capitales, y apertura de sus capitales

accionarios a otras dimensiones financieras nacionales o extranjeras (Bolsade ValoresdeQuito, 2006).

Lamentablemente esta práctica solo la desarrolló o impulsó la BVQ y no en conjunto con la BVG debido a que la Bolsa de Guayaquil no maneja esta práctica o proyecto. A pesar de que en el Ecuador casi no existe un mercado bursátil activo o es insipiente por sus escasas operaciones como país en relación con otras economías centrales o de Latinoamérica, el Ecuador se da el lujo de tener dos bolsas de valores que adicionalmente son autónomas y no tienen relación administrativa ni económica entre si hacia el desarrollo de la economía del país, pues lo cual, no hace eco a lo que expresan e interpretan en conjunto literalmente los artículos:304 numeral 1-3-5, art. 319 inciso primero y segundo, art. 336 de la Constitución; los artículos 54 literales b-c-d-h, y, en especial el *artículo 66* referente al desarrollo del mercado de valores para las empresas familiares del Código Orgánico de la Producción marco legal que más las considera como MIPYMES para impulsar su desarrollo económico e integrarlas a este mercado financiero.

Gobierno Corporativo: cómo define la BVQ es:

El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores de las empresas y todos aquellos que invierten sus recursos en ellas, principalmente los accionistas y los acreedores (BVQ, 2006-2011, p.21-22).

Un conjunto de prácticas que una empresa pública o privada cotizada o no, adopta, implementa y cumple, y

que le permite articular de manera razonablemente eficiente el conjunto de intereses difusos y muchas veces contrapuestos que defienden las distintas partes interesadas en ella(BVQ, 2006-201, p.4).

Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar

“Un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa” (Doderó, 2012, p-43).

Beneficio del Gobierno Corporativo

Generan el aumento de la confianza por parte de los inversionistas, mayores facilidades para atraer financiamiento para las empresas, un bajo costo del capital, la posibilidad de retener la experiencia y la capacidad de la fuerza laboral de la empresa, la estabilidad y el sustento en la organización (BVQ, 2006-201, p.22).

Algunas consideraciones sobre Gobierno Corporativo en el Ecuador contemplados en la Ley de Compañías del Ecuador

El término gobierno corporativo es análogo al gobierno de las naciones o de las ciudades, y en el Ecuador se interpreta o asocia al régimen de empresas o sociedades como efectivamente las identifica la Ley de Compañías en su artículo 2 y 431. En todo caso, se puede entender como el conjunto de elementos que rodean e interactúan en la política empresarial y su pleno

funcionamiento con el fin de obtener las mayores beneficios y utilidades corporativas a corto y largo plazo.

Con los antecedentes, definiciones y el beneficio sobre el gobierno corporativo en las organizaciones, se hace necesario expresar la necesidad que existe de una práctica pero en forma de normativa para aplicar un Gobierno Corporativo para las empresas constituidas en el Ecuador, que incluiría a las EF del sector comercial en la ciudad de Guayaquil, que haga eco a lo expresado en los artículos indicados de la Constitución de la República y la estimulación del impulso y desarrollo de la inversión que se establece en el Código Orgánico de la Producción en especial en su artículo 66, para lograr el mejor desarrollo, impulso, competitividad y sostenibilidad en el tiempo de las empresas o sociedades familiares y no familiares constituidas en el Ecuador. Y adicionalmente lograr que ambos tipos de empresas familiares y no familiares coticen en bolsa o mercados de valores para promover el movimiento de la economía, capitales nacionales y extranjeros; así como mejorar su modelo de gestión gerencial y de administración de las mismas.

En este sentido podemos expresar que la normatividad jurídica que enmarca de manera lineal el Derecho regulatorio de las actividades de las sociedades ecuatorianas son: la Ley de Compañías (LC), Ley de Mercado de Valores (LMV), Ley General de Instituciones Financieras (LISF); Resoluciones de la Superintendencia de Compañías, Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros; Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, Código de Comercio (CC), Código Civil (CCiv.), Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), Reglamento de aplicación a la LORTI, Código Orgánico de la Producción (COP), Reglamento al COP ;y, el Estatuto Social o Contrato Social

de cada empresa; pero todo este conjunto de leyes, reglas y normas están originadas desde el contenido los principios fundamentales de desarrollo empresarial establecidos en la Constitución de la República del Ecuador que son aplicables a empresas familiares y no familiares en todas las actividades de los sectores productivos de la economía ecuatoriana.

En este contexto *de interpretación del Gobierno Corporativo en el Ecuador la Ley de Compañías* en su cuerpo legal contiene artículos de marco general que mencionan o asocian el término de un buen gobierno en las sociedades que regula según sus artículos 2 y 431. En su cuerpo legal la LC relaciona en diversos artículos horizontes tendientes a la formalidad y marco de gobierno para las empresas y tomen en consideración en su estructura particular de cada la constitución de sus órganos y documentos de gobierno empresarial para su desenvolvimiento en su actividad mercantil y hacia una comunidad a la cual brinda su actividad, púes, en esta puntuaciones la LC establece aspectos como: obligaciones, sanciones, atribuciones, reglamentación, fiscalización y control de su principal estructura como son las Asambleas o Juntas de Accionistas, Directorios o Consejos Directivos para que éstos luego particularmente en cada caso establezcan sus órganos formales de gobierno empresarial.

Así se puede citar que en los artículos 433, 262, 271 y 272 la LC menciona la intensión que debe existir un buen gobierno en las sociedades para que estas desarrollen su organización u órganos de gobierno de manera individual de acuerdo a las particularidades de su actividad o constitución empresarial.

Los principales artículos que asocian un buen Gobierno Corporativo para las sociedades constituidas en el Ecuador lo establece la normativa LC por intermedio de su órgano regulador Superintendencia de Compañías, se pueden citar:

Art.433.- El Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos, y resoluciones que considere necesario para un buen gobierno, vigilancia y control de las compañías mencionadas en el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica.

Art.262.- El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Art.271.- Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

Art.272.- La acción de responsabilidad contra los administradores miembros de los consejos de administración, vigilancia o directorios, será entablada por la compañía, previo acuerdo de la junta general, el

mismo que puede ser adoptado aunque no figure en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.

El artículo 431 literalmente expresa las competencias de la Superintendencia de Compañías y su funcionamiento:

Art.431.- la Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías. La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control:

- a) De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- b) De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie
- c) De las compañías de responsabilidad limitada; y,
- d) De las bolsas de valores y demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

Posterior a los artículos citados anteriormente como marco general de gobierno en las empresas, se puede citar artículos específicos relevantes que coadyuvan a la elaboración de los lineamientos particulares para la formación de órganos de gobierno empresarial que ayuden al control y desarrollo objetivo

de la actividad empresarial, así como sus etapas críticas en caso de infringir la normativa de la LC., por ejemplo:

- Los artículos 15, 17 y 20 de la LC se conjugan aspectos relacionados al examen de libros contables y documentos de la compañía, responsables de los fraudes cometidos, la obligación de la presentación de la información anual a la Superintendencia de Compañías por parte de los socios, accionistas o representantes legales registrados.
- Los artículos 109, 203, y 297 se encaminan al porcentaje (%) de reservas que las sociedades anónimas y limitadas deben dejar registrados en sus libros para resguardar las operaciones empresariales ante tercero y casos fortuitos, salvaguardando su continuidad.
- Los artículos 116, 118, 119, 120, 123, 124, 126, 127, 133, 143, 198, 211, 213, 238, 213, 214, 215, 222, 225, 228, 230, 234, 235, 237, 245, 248, 249, 252, 255, 256, 258, 264, 267. se encaminan al contenido del marco de constitución de las compañías de responsabilidad limitada y sociedades anónimas que son las principales formaciones empresas de capital particulares; marco de la administración, convocatorias de juntas generales de accionistas, realización de quejas ante el órgano regulador, obligaciones y responsabilidad de los administradores, reclamos de perjudicados ante el órgano regulador, anulación de certificados de acciones, quienes están facultados de acuerdo a la LC a ser administradores, entre los principales aspectos.

- Los artículos 214, 242, 274 al 288, 318 al 329 se encaminan a la autorregulación de las empresas: interna a través de comisarios, y externa a través de auditores externos.
- Los artículos 353 al 358, 359 al 405 se encaminan a la regulación de que ejerce el órgano regulador en sus capítulos de intervención, inactividad, disolución, liquidación y cancelación, que una sociedad estará inmersa en los casos de incumplimiento a lo dispuesto en la LC como cuerpo legal que regula las sociedades en el Ecuador.

La práctica de un Gobierno Corporativo en el Ecuador se ha realizado de manera particular y no general en todas las sociedades reguladas por la S. I. de Cías.. De forma lenta la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) ha participado en conjunto con firmas consultoras particulares en el asesoramiento de implantación de GC a empresas que cotizan o han querido cotizar sus acciones en bolsa para aperturar sus capitales al mercado de valores con el propósito de buscar nuevos inversionistas, fuentes de fondos directas no tradicionales sin intermediarios financieros, mediante emisión de obligaciones directas, titularizaciones, nuevas emisiones de acciones, para lograr un crecimiento que las lleve a alcanzar la visión estratégica planteada de sus negocios y aumentar la riqueza de sus dueños.

Algunas de las empresas ecuatorianas que han realizado esta práctica en el país se puede mencionar: Industrias Ales, Sipia, Monterrey Azucarera Lojana C. A. (Malca), Kruger Corporation, El Sagrario (institución financiera), Proauto C. A.; compañías que constan en documento que desarrolló la BVQ *Memorias de un buen gobierno corporativo periodo 2006-2011*. Por otro lado

esta práctica de gobierno corporativo no es aplicada a nivel nacional y por todos los sectores empresariales del país, ya que el órgano regulador de sociedades a la fecha del presente estudio aún no lo ha adoptado una normativa societaria de práctica obligatoria y de regulación de gobierno corporativo como ocurre con la implantación de las NIIF gradualmente durante el los períodos 2010 – 2012.

Es necesario expresar que en el Ecuador, siendo un país cuyo volumen de transacciones bursátiles en Latinoamérica es insipiente y mínimo, no existe un mercado de valores activo. Actualmente tiene dos bolsas de valores, una en la ciudad de Quito (BVQ) y una en la ciudad de Guayaquil (BVG) las mismas que actúan y tienen su propia autonomía individual, e independientes en su dirección, administración, estrategia empresarial y mercados a servir.

La práctica de un gobierno corporativo lo ha desarrollado exclusivamente la BVQ y no tiene extensión y aplicabilidad en la ciudad de Guayaquil a través de la BVG. Las empresas que han querido incursionar en el mercado de valores se han tenido que someter al asesoramiento de firmas consultoras particulares que tienen coordinación con la BVQ y cuyo costo de asesoramiento es elevado; que no todas las sociedades están dispuestas a asumir y se podría decir que mucho menos una EFC.

Según la apreciación del autor esta práctica de GC en el Ecuador no debe ser protagonizada solo por una sola organización integrante del mercado de valores del país. La Ley de Mercado de Valores establece que el organismo principal del Mercado de Valores es la Superintendencia de Compañías y su órgano adscrito que lo regula es el Consejo Nacional de Valores el mismo que

está bajo la dirección de la S. I. de Compañías; por lo tanto es muy visible apreciar que no existe en el Ecuador las reglas claras y marco general legal del desarrollo de una práctica de gobierno corporativo en el sector empresarial nacional, y mucho menos que tenga concordancia con la interpretación de estimulación de los sectores productivos en el contexto nacional e internacional que expresan los artículos 319 y 320 de la Constitución de la República del Ecuador, citados a continuación:

Art. 319: Diversas formas de organizar la producción en la economía.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, **familiares**, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivara aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza, alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320: Principios de las diversas formas de organización de la producción.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad,

sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. HIPÓTESIS

Un modelo de gestión eficiente y eficaz, influye, en mejorar la administración, el rendimiento, desarrollo, competitividad y sostenibilidad en el tiempo en las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

4.2. VARIABLES

Según Carlos Méndez Álvarez (Méndez, 2011) en su obra *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, expresa que una variable puede ser definida una vez que el investigador tiene identificado el problema (objeto de investigación) por la descripción de hechos o situaciones que pueden ser verificados, y que dichas variables se encuentran implícitas en la formulación de la hipótesis. Por lo tanto expresa que las Variables representan los síntomas y las causas del problema; de ahí que las Variables Dependientes representan los síntomas (efecto) del problema, y las Variables Independientes representan las causas del problema, las cuales pueden ser susceptibles de medirse.

En el presente trabajo existen las siguientes variables de síntomas (efecto) y de causa tomadas en cuenta como parte de la investigación:

Variable Independiente

El modelo de gestión de las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

Variable Dependiente

La eficiencia y eficacia (productividad), rendimiento, gobernabilidad y competitividad. Mejora en la administración.

Operacionalización de las variables

Tabla 12 CUADRO DE OPERACIONALIDAD DE VARIABLES		
	CRITERIO/ DIMENSIÓN	INDICADORES
INDEPENDIENTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	-Aplicación de Planeación Estratégica a L. Plazo (?28p.) -Problemática en Administración de las EFC de Guayaquil (?7c) -Contratación un Experto en ADM. (?27p.)
		-Conocer los Objetivos Empresariales a través del Fundador (?11p.) -Aplicación de algún Estilo de Liderazgo (?12p). -Tipo de Liderazgo aplicado (?13p)
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO (F. Clave)	-Conocimiento de Cultura Organizacional, y Empoderamiento (?15c) -Quien guía el modelo de gestión actual (?16p.)
		SUCESIÓN ANTICIPADA DE PODER Y PROPIEDAD
MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR ADM. EFC DE GUAYAQUIL		

	CRITERIO/ DIMENSIÓN	INDICADORES
DEPENDIENTE		
RENDIMIENTO	Medición de la rentabilidad	-Métodos que usan EFC para medir la rentabilidad y gestión (?17c) -Consideración del modelo de gestión particular actual de las EFC (?16e)
COMPETITIVIDAD	Sector de industria perteneciente	-Conocimiento del promedio margen de rentabilidad industria que pertenece (?18p) -Deseo de mejorar Competitividad, Rentabilidad y sostenerse (?19p)
	Cifras reales en Estados Financieros Percepción del mercado	-Estados Financieros públicos se limitan a presentar solo información (?22p). -Competencia de EFC (?11c)
GOBERNABILIDAD	Gobierno Corporativo	-Utilización de estructura organizacional (?17p.) -Conocimiento del significado de Gobierno Corporativo (?25p) -Implementación de Gobierno Corporativo (?26p)
SOSTENIBILIDAD	Marco legal que ampara al sector productivo	-Incentivos que requieren del Estado las EF (?24p) -Conocer el marco legal del país que apoya desarrollo, impulso y competitividad (?32p) -Información estadística económica - financiera de EFC a concentrar en organismo público para medición (?30c)

Encuestados	No. Preguntas
31 Propietarios - Gerentes	32, de respuestas múltiples
36 Expertos Consultores	30, de respuestas múltiples

4.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el modelo de gestión empresarial que emplean las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil?

¿Son realmente rentables las EF comerciales de Guayaquil según su modo de administración de traspaso de poder de generación en generación?

¿Existe una guía, propuesta, diseño o modelo de administración o gestión gerencial que deben aplicar las EF del sector comercial de la ciudad de Guayaquil?

¿Existe una normativa para las EF del sector comercial de Guayaquil emitida por un órgano regulador que genere una agrupación o gremio que las promueva o impulse el desarrollo, expansión, y potenciación de su imagen pública en el crecimiento sostenido en el tiempo?

¿Agregan realmente valor las EF del sector comercial de la ciudad de Guayaquil a la riqueza de sus dueños y economía del país?

4.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación está dado bajo una investigación de campo, específicamente exploratoria, descriptiva y concluyente.

Es exploratoria debido a que permite auscultar, exponer y entender el panorama general del problema planteado con el fin de generar una propuesta de mejora basada en el estudio de fuentes primarias y secundarias; como encuestas o entrevistas con personas con conocimientos del tema, tales como: expertos y consultores en administración de empresas, y empresarios o

propietarios de EFC. Adicionalmente este tipo de investigación no necesita delimitar una muestra sino que queda a libre albedrío del investigador seleccionar la muestra objeto del estudio.

Es descriptiva debido a que se analiza, interpreta, cuantifican datos estadísticos de las encuestas realizadas a expertos consultores de EFC y Empresarios – gerentes de EFC en la ciudad de Guayaquil.

Es concluyente debido a que se basa en comprobar una hipótesis planteada en la investigación exploratoria, que requiere de una muestra estructurada, y los procedimientos definidos formales mediante herramientas encaminadas a obtener el objetivo específico de la información a evaluar.

4.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos usados son cualitativo y cuantitativo. La expresión de los datos en términos cualitativos se usa en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. Mientras que el cuantitativo, consiste en la utilización de los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provenientes de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

En base a esto, se puede decir que el método de investigación es mixto al fundamentarse en entrevistas y encuestas que originan datos cualitativos o descriptivos, que luego al tabularse se generan datos cuantitativos.

4.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En vista de no contar con información estadística oficial emitido por el órgano regulador, Superintendencia de Compañías, en cuanto al número exacto o clasificación por *empresas familiares del sector comercial* como indica de manera expresa en el contenido del Oficio SC.SG.G.12.0023461 del 08- Octubre-2012, se utilizó fuentes primarias como observación, entrevistas, encuestas a dos grupos: Uno para Expertos consultores de EFC quienes dan servicio profesional de consultoría a EFC en Guayaquil, y el otro grupo para Empresarios o dueños de EFC; así como fuentes secundarias de datos bibliográficos de autores y estudios realizados particulares en el país que determinen en términos relativos el porcentaje de empresas familiares y la participación del comercio en el universo empresarial del Ecuador y su contribución en la economía del país.

4.6.1. Técnicas y herramientas de orden primario

Análisis de información.- La información recopilada a través de medios digitales u obtenidos de entes reguladores como Superintendencia de Compañías de Guayaquil, donde se describan números de empresas, resultados, mercado, y las formas de administración de las empresas familiares de Guayaquil del sector comercial, darán origen a esta primera fase de investigación. Y de analizar esta información se podría llegar a la conclusión de proponer una propuesta, guía, sugerencia, que sirva de modelo de administración o gestión de las EF comerciales de la ciudad de Guayaquil que ayude a su rendimiento, competitividad y gobernabilidad inspirados en la

aplicación de un gobierno corporativo que podría estimular a una normativa de ser necesaria para lograr un beneficio tripartito: empresario – familia - sociedad.

Entrevistas.- Herramienta de selección, que también será útil a nivel gerencial con la cual se buscará conocer las características de la problemática del objeto de estudio, y al mismo retroalimentarse de las gestiones en la práctica que difieran del conocimiento técnico en administración de empresas. La entrevista podría ser realizada a personajes expertos involucrados con la problemática del objeto de estudio como por ejemplo: Superintendente de Compañías de Guayaquil, Superintendente de Intervención y Control de Compañías de Guayaquil, Director de Servicio de Rentas Internas Regional Sur, Presidente del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, Gremios, Gerentes de compañías familiares de Guayaquil; estos serán seleccionados aleatoriamente para el estudio.

Observación.- La observación que se haga durante el desarrollo de la investigación de la muestra de las empresas seleccionadas aleatoriamente, para narrar cual es la cultura organizacional de las empresas familiares comerciales de la ciudad de Guayaquil.

Encuestas.- Mediante un formato elaborado orientado a evaluar las variables relevantes a estudiar, que cuantificadas muestren la incidencia del éxito o fracaso del modelo de administración o gestión de las empresas familiares del sector comerciales de la ciudad de Guayaquil. Las encuestas pueden ser realizadas a expertos, empresarios, gremios, profesionales, organismos reguladores, de ser posible.

4.6.2. Técnicas y herramientas de orden secundario

Base de datos y bibliografías.- Consiste en la revisión de datos estadísticos cuantitativos y de interpretación de organismos económicos o reguladores como por ejemplo: Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Bolsa de Valores de Guayaquil, así como también, la revisión de Bibliografía de diferentes autores de estudios referentes o fundamentos similares a la problemática de investigación, es decir, información que tenga una relación o interpretación de forma directa o indirecta respecto del tema planteado objeto de estudio.

4.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo de este tema se hace necesario citar algunas definiciones al respecto para el entendimiento del alcance de la investigación del presente estudio del autor de acuerdo a las circunstancias.

Población: Es el conjunto de elementos que se desean estudiar y acerca de la cual se desean inferir conclusiones. Lógicamente el proceso de estudiar todos los elementos de una población es prácticamente imposible, desde el punto de vista de tiempo invertido y el costo del estudio, por lo tanto siempre se trabaja con una muestra (Matute, 2011, p.13).

Muestra: Es una fracción de la población, se la puede considerar como un subconjunto de la población. El principal requerimiento que se pide de la muestra es que sea representativa de manera que la información

que de ella se concluya sea confiable. Una muestra se puede seleccionar de diferentes maneras y siempre dependerá del tipo de estudio que se quiera hacer y de la disponibilidad de los elementos de la población (Matute, 2011, p.13).

La muestra para efectos del presente estudio del autor estará definida con las siguientes características específicas:

Tabla 13

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICA DE LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Origen de información:	Destino para investigación:
Zona Geográfica:	Ciudad de Guayaquil
Sector productivo o actividad económica:	Sector Comercial
Característica de propiedad de las empresas de estudio:	Empresas Familiares
Tipo de constitución societaria según la Ley de Compañías del Ecuador	De Responsabilidad Limitada y Sociedad Anónima
Organismo regulador o bajo el control se encuentran estas compañías:	Superintendencia de Compañías del Ecuador
Estatus legal de las compañías objeto de estudio, en el organismo regulador (S. I. de Compañías)	Activas
Actividad económica específica codificada por la Superintendencia de Compañías a través de:	El Clasificador Nacional de Actividades Económicas: CIIUv4
Grupo del Sector productivo codificado en Superintendencia de Compañías y el INEC:	G = Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.
Código específico de la actividad en el CIIUv4:	G453.00
Significado código G453.00:	Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, Suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.

Adaptado de: Composición de base de datos proporcionado por la S.I. de Compañías en

Oficio No. SC.SG.G.12.0023461.

4.7.1. Métodos de Muestreo

Para la selección de una muestra existen diferentes métodos estadísticos como son: muestreo aleatorio, muestreo estratificado, muestreo sistemático, muestreo racimo. (Matute, 2011, p.13). Para el objeto del estudio la muestra es seleccionada por el aleatorio (al azar) que según Matute (2011) es aquel en que cada o todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser escogido, es decir cada miembro de la muestra es escogido al azar. Por otro lado referente a la muestra objeto de estudio es necesario indicar que por el hecho de tratarse de preguntas o cuestionario a plantearse a empresarios o dueños de EFC para auscultar su modelo de gestión, no todos están dispuestos a dar información sobre sus formas de gestión y estilos de dirección, y adicionalmente a esto, las EFC en la ciudad de Guayaquil mayormente se encuentran conformadas por Micro, Pequeñas y Medianas empresas fundadas por núcleos familiares cerrados que desarrollaron algún tipo de emprendimiento en su momento; por lo que el estudio está basado en formatos diseñados y aprobados de Encuestas de respuestas múltiples para Empresarios sean dueños o gerentes de EFC y para Expertos en EFC como aquellos profesionales que brindan un servicio de consultoría en administración integral, tributaria, financiera, contable, planificación estratégica; para posteriormente tabular las tendencias de sus respuestas reflejos de las gestiones de las EFC en la ciudad de Guayaquil.

La intención de este estudio se centra en conocer el desenvolvimiento y evolución de la EFC de la ciudad de Guayaquil, el tamaño y su estructura de la organización de la EFC, vínculos familiares laborales dentro de la empresa, aspectos de competitividad, aspectos de rendimiento : tributarios de

comercialización, financieros, aspectos de gestión y estilos de liderazgo, gobernabilidad en las mismas, herramientas financieras que utilizan para medir su gestión, y si existe preestablecido un programa de sucesión de poder en la empresa familiar comercial. Y en función de lo antes indicado de determina el tamaño de la muestra del presente estudio:

4.7.2. Determinación del Tamaño de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha toman como referencia los siguientes criterios estadísticos:

a = 95% Nivel de Significación o confianza

e = 5% Nivel de Error

p = 95% Probabilidad de Éxito

q = 5% Probabilidad de Fracaso

Utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ} =$$

De donde:

n= es el tamaño de la muestra

Z= es el nivel de confianza

p= es la variabilidad positiva

q= es la variabilidad negativa

N= es el tamaño de la población

E= es la precisión o el error.

METODOLOGICA DE INVESTIGACIÓN		
TESIS : Propuesta Modelo Gestión para mejorar la ADM. De Empresas Familiares del sector Comercial de la ciudad de Guayaquil		
OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA APLICADA
		ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN:
	Un modelo de gestión eficiente y eficaz, Influye, en mejorar la ADM, rendimiento, desarrollo competitividad gobernabilidad y sostenibilidad en el tiempo de EFC Guayaquil	Mixto (cualitativo - descriptivo y cuantitativo)
		TIPO INVESTIGACIÓN:
		Exploratoria y Descriptiva
O. GENERAL		DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:
ANALIZAR LA SITUACION DE LAS EFC de Guayaquil MEDIANTE ESTUDIO DESCRIPTIVO PARA PROPONER UN MODELO DE ADM. QUE OPTIMICE EL RENDIMIENTO, COMPETITIVIDAD, Y GOBERNABILIDAD	PLANTEAMIENTO PROBLEMA	No Experimental, porque no se manipula ninguna variable
	* Sector de Firmas consultoras y auditoría locales, expresan EFC Guayaquil se caracterizan por no tener modelo estandar o mínimo de gestion que planifiquen logros de objetivos dentro del ejercicio o L. Plazo. Buscan servicios profesionales para cumplir con los entes reguladores.	POBLACIÓN:
	* Los E/F. Públicos de EFC traslucen perse bajo rendimiento, baja tasa de rendimiento, fiscal, contribución marginal, y competitividad, que no es realidad en trabajo de campo.	Muestra Finita
	* La falta de información estructurada o concentrada en una base económica estadística - en organismo público que agrupe EFC la SICías. Actualmente no tiene información. Por lo que se hace difícil medir, comparar, diagnosticar directamente en relación a la industria que pertenece, para medir su productividad, competitividad, sostenibilidad, ventaja competitiva, rendimiento real.	31 Propietarios, 36 Consultores empresariales
O. ESPECIFICOS		MUESTREO:
1) Definir los modelos de ADM de EF a través de una revisión bibliográfica para determinar que contribuyen al éxito de las EFC		Aleatorio no probabilístico
		METODO DE INVESTIGACIÓN:
2) Descripción de las EFC de Guayaquil, a través de Investigación de campo para observar su situación actual		Deductivo, Observación directa, Analítico : De Teoría a la práctica la información de fuentes
		FUENTES DE INFORMACIÓN:
3) Desarrollar una propuesta de modelo de ADM de EFC de Guayaquil incorporando factores claves de administración estratégica que permita incrementar su rendimiento y competitividad.		PRIMARIAS.- Encuestas directas a empresarios (31p) y 36 consultores (36e)
		SECUNDARIAS.- Revisión de obras de autores, información estadística y económica de SICías., Bco. Central, BVQ, Marcos Legales
		TECNICAS RECOLECCION INFORMACIÓN:
		ENCUESTAS Empresarios: 31 empresarios con 32 preguntas de respuestas múltiples
		ENCUESTAS Consultores: 36 consultores con 30 preguntas de respuestas múltiples
		ENTREVISTAS, formación de CLUSTER 5 grupos con los datos cuantificados de encuestas para promediar resultados que determino PROPUESTA
		ANALISIS DE DATOS:
		Tabulación datos en Excell, usando software SPSS de IBM versión 19
Elaborado por: El Autor		

La muestra en el caso del presente estudio se fundamenta en la base de información proporcionada por la Superintendencia de Compañías de Guayaquil elaborada por el departamento de Investigación y Estudios,

contestada mediante oficio SC.SG.G.12.0023461 de fecha 08-octubre-2012 firmado por el Secretario General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil indicado en el Capítulo tres (3.5.1). Y de cuya cantidad de 432 de empresas comerciales (incluidas Sociedades Anónimas y de Responsabilidad Limitada), 384 se estiman que son EFC en la ciudad de Guayaquil, universo en el cual predominan Micro, Pequeñas y Medianas empresas como EFC conformadas por núcleos familiares cerrados producto de una visión de emprendimiento de un miembro de la familia en particular en la ciudad de Guayaquil, de lo cual la muestra determinada en la fórmula considerando los parámetros arriba indicados, la muestra en la ciudad de Guayaquil es de 61 Empresas Familiares del Sector Comercial.

Determinación de Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil, en la actividad de: Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, CIIU: G453.00:

El total de compañías registradas en S.I. de Compañías a nivel nacional:

Tabla 14

Total de Cias. Registrada a nivel nacional

TOTAL CIAS. REGISTRADAS AL 16-AGOSTO-2012 (NACIONAL)		
ESTATUS LEGAL REGISTRADO	No.	%
BAJO CONTROL S.I.BCOS.	385	0.23%
ACTIVAS	67,660	41.08%
INACTIVAS	15,808	9.60%
CANCELADAS PERMISO	48,304	29.33%
LIQUIDADAS DISUELTAS	32,558	19.77%
Total general	164,715	100%
Elaborado por: el autor		
Fuente: Oficio SC.SG.G.12.0023461 (S.I. de Cías.)		

Tomado de : Oficio SC



Figura 14
Total de Cías. Registrada a nivel nacional
 Tomado de: Oficio SC

Total compañías activas: todas las actividades económicas.

Tabla 15
Cías. Activas e Inactivas

CIAS. ACTIVAS E INACTIVAS AL 16-AGOSTO-2012 (NACIONAL)		
ESTATUS ACTIVAS/todas las actividades	No.	%
ACTIVAS	67,660	81.06%
INACTIVAS	15,808	18.94%
Total general	83,468	100%
Elaborado por: el autor		
Fuente: Oficio SC.SG.G.12.0023461 (S.I. de Cías.)		

Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

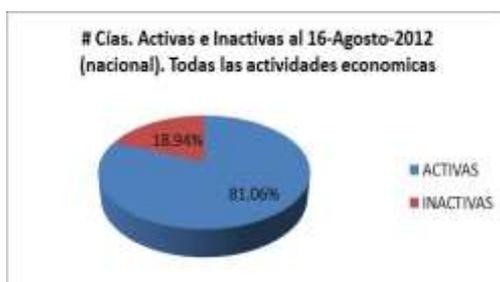


Figura 15
Cías. Activas e Inactivas
 Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

Total compañías activas: anónimas y de responsabilidad limitada por provincia:

Tabla 16
Cias. Activas

CIAS. ACTIVAS AL 16-AGOSTO-2012 (POR REGION)		
ACTIVAS: S.A./ LTDA. POR PROVINCIA	No.	%
GUAYAS	30,780	45.49%
PICHINCHA	21,341	31.54%
OTRAS PROVINCIAS	15,539	22.97%
Total general	67,660	100%
Elaborado por: el autor		
Fuente: Oficio SC.SG.G.12.0023461 (S.I. de Cías.)		

Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461



Figura 16
Cias. Activas

Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

Total compañías activas DE COMERCIO: anónimas y de responsabilidad limitada por provincia:

Tabla 17
Cias. Activas de Comercio

CIAS. ACTIVAS DE COMERCIO AL 16-AGOSTO-2012 (POR REGION)		
COMERCIO POR PROVINCIA: S.A./LTDA.	No.	%
GUAYAS	8,258	46.22%
PICHINCHA	6,181	34.59%
OTRAS PROVINCIAS	3,428	19.19%
Total general	17,867	100%
Elaborado por: el autor		
Fuente: Oficio SC.SG.G.12.0023461 (S.I. de Cías.)		

Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461



Figura 17
Cias. Activas de Comercio
 Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

Total compañías Activas DE COMERCIO: anónimas y de responsabilidad limitada en la ciudad de Guayaquil:

Tabla 18
Cias. Activas de Comercio S.A. / R.L.TDA.

CIAS. ACTIVAS de COMERCIO AL 16-AGOSTO-2012 (GUAYAQUIL)		
ESTATUS ACTIVAS: S.A. /R.LTDA.	No.	%
GUAYAQUIL	511	2.86%
OTRAS CIUDADES	17,356	97.14%
Total general	17,867	100%
Elaborado por: el autor		
Fuente: Oficio SC.SG.G.12.0023461 (S.I. de Cías.)		

Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

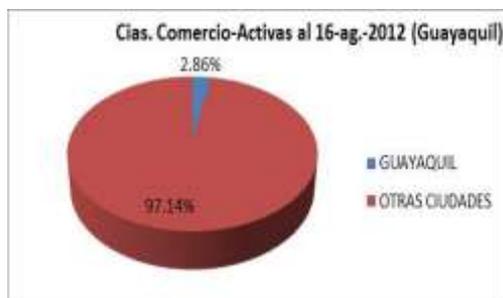


Figura 18
Cias. Actuvas de Comercio S.A. / R.L.TDA.
 Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

Total compañías Activas DE COMERCIO: anónimas y de responsabilidad limitada en la ciudad de Guayaquil, de actividad específica: Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorias para vehículos automotores: CIIU: G453.00.

Tabla 19
Total de Cías. Activas de Comercio

TOTAL De ACTIVAS de COMERCIO AL 16-AGOSTO-2012 (GUAYAQUIL)		
(actividad CIIU4: 453.00)		
ESTATUS ACTIVAS	No.	%
GUAYAQUIL (CIAS. R. LTDA.)	44	8.61%
GUAYAQUIL (CIAS. ANONIMAS)	388	75.93%
GUAYAQUIL (OTRA CLASIFICAC. COMERCIO)	79	15.46%
Total general	511	100%
Elaborado por: el autor		
Fuente: Oficio SC.SG.G.12.0023461 (S.I. de Cías.)		

Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461



Figura 19
Total de Cías. Activas de Comercio
Tomado de: Oficio SC.SG.G.12.0023461

Con lo determinado en las cifras arribas expuestas las compañías del sector comercial en la actividad específica codificada de comercio CIIU: G453.00 representan 432 (44 de Responsabilidad Limitada y 388 Sociedades Anónimas) al cual se estimaría que el 89% son familiares según lo explicado en el capítulo 3.

Tabla 20

**Estimación de Empresas Familiares del Sector Comercial CIU:453.00
en la ciudad de Guayaquil - Ecuador**

Compañías comerciales Oficio SC.SG.G.12.0023461	% total estimado de empresas familiares en Ecuador	Total Empresas Familiares de Comercio
432	89% (% estudio IDE: Perspectiva, vol.4, abril 2007)	384 total <u>Desglose:</u> 39 Compañías de Responsabilidad Limitada. 345 Sociedades Anónimas

De acuerdo a lo descrito en el cuadro anterior referente al volumen de la muestra proveniente de la base de información real proporcionado la por Superintendencia de Compañías de Guayaquil, aplicando la fórmula para una muestra finita, la muestra asciende a 61 (con desglose más afinado en: 39 para compañías de Responsabilidad Limitada, y 345 para Sociedades Anónimas como se indica en el capítulo 3 y 4). Por lo que al ser menor a 100 unidades y a la complejidad de poder tener el acceso a poder evaluar la gestión y reconocer que empresas del sector comercial en Guayaquil son Familiares o no, y por la limitación de información por parte de la Superintendencia de

Compañías en el sentido de no poseer datos que indiquen que empresas son Familiares, ya que no mantiene dicha información clasificada en este sentido como lo indica en su Oficio SC.SG.G.12.0023461 de fecha 08-octubre-2012; el autor estimo razonable realizar las encuestas a diversos propietarios de empresas y profesionales expertos en dar servicios de asesorías a empresas familiares mediante formatos de encuestas calificados, de las siguiente característica:

- 31 encuestas en formato dirigidas a Empresarios de EFC con preguntas de respuestas múltiples, que en este caso se diseñaron 32 cuestionamientos.
- 36 encuestas en formato dirigidas a Expertos profesionales consultores con preguntas de respuestas múltiples, que en este caso de diseñaron 30 cuestionamientos.

El cuestionario tuvo por objeto evaluar por separado desde dos ópticas distintas, las respuestas a las variables de estudio como: cultura familiar, cultura organizacional, gobernabilidad, requerimiento de un experto para su gestión, existe institución que impulse y desarrolle a las EFC, estilo de liderazgo, objetivo funcional de la presentación de la información pública de los estados financieros de la EFC, si existe la habitualidad de instaurar un proceso de sucesión, tipo de estructura organizativa, si se conocen los artículos del marco legal que contiene la Constitución del Ecuador y Código de la Producción en favor de las EFC, si se aplica administración estratégica, que herramientas financieras efectivas utilizan para medir su rendimiento, nivel de educación que por lo general poseen los empresarios de la EFC y los

miembros de la familia que actúan en la empresa familiar, consideración de ser competitivas o simplemente rentables o una caja para la cultura de la familia, si conocen y aplican el concepto de un gobierno corporativo.

4.8. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Con el fin de comprobar la hipótesis de la investigación se utilizó un formato de encuestas con respuestas múltiples para los dos grupos indicados. La cuantificación de los datos se realizó a través del software SPSS Statistics de IBM versión 19 donde se ingresó la base de datos de las encuestas realizadas a Expertos consultores de EFC y Empresarios – gerentes de EFC en la ciudad de Guayaquil, y se realizó el Análisis Univariante y Multivariante de la información. El análisis Univariante consiste en analizar una variable en una misma dimensión y graficar el resultado de la variable objeto de estudio tanto para Expertos como para Propietarios y presentar la respuesta que más predominó de la variable en cada caso. Por otro lado análisis Multivariante consiste en establecer clúster o grupos de los encuestados que tengan características similares y cuantificar el resultado de sus respuestas a las variables de estudio.

Las variables cuestionadas para el objeto de estudio: Se determinaron en el desarrollo de la investigación variables precisas que se perciben en la gestión de administración y de gestión estratégica eficiente en las EFC, como:

- gobernabilidad de las empresas
- estilo de liderazgos influyentes en las EFC
- modelos de dirección gerencial,

- necesidad de un experto en administración gerencial
- rentabilidad, información en estados financieros,
- administración estratégica
- sucesión de poder
- planteamiento de la visión y misión de la empresa
- cultura organizacional, y comunicación organizacional
- estimulación para crecimiento de las empresas
- herramientas que utilizan para medir su gestión, entre las principales y básicas.

En el apéndice M y N se detalla el formato y preguntas de las respectivas encuestas realizadas a expertos y empresarios. y, en apéndices subsiguientes se presenta el análisis de datos de las encuestas realizadas que mide las diferentes variables planteadas para el estudio de la hipótesis generándose así datos absolutos, datos relativos, gráficos, y agrupación de datos a través del análisis de clúster que conlleva a obtener y percibir la conclusión y recomendación de la investigación.

Análisis Univariante: Variables o preguntas investigadas individualmente.

El resultado de este análisis a Expertos en EFC en el siguiente cuadro se resumen las variables más predominantes que influyen en la determinación de la propuesta para mejorar el modelo de administración o gestión de las EFC en la ciudad de Guayaquil, sin embargo en las tablas siguientes se presenta el resultado total de cada una de las variables estudiadas.

Tabla de resultados 2: Análisis Univariable - EXPERTOS en EFC.			
Detalle: VARIABLES (preguntas) más PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN DE: EXPERTOS en EFC.			
		Universo: 36 encuestados	
VARIABLE : Preguntas	En el grupo encuestado PREDOMINÓ las siguientes "características"	% Distribución predominante sobre el universo encuestado del 100%	% Representativo sobre el universo
1.- Sexo?	Masculino	75%	75%
3.- ¿Qué nivel de estudios tiene?	Educación universitaria - 3er nivel	47%	
	Educación universitaria - 4to. nivel	47%	94%
4.- ¿Qué tipo de empresas familiares usted brinda servicio de consultoría como experto en administración?	Sociedades Anónimas	56%	
	Cia. Responsabilidad Limitada	33%	89%
7.- ¿Cuál es la problemática de administración de las EFC en Guayaquil?	Mezcla los objetivos de la empresa con los de la familia?	47%	
	Solo cuenta la decisión del dueño o fundador, cualquiera que sea	22%	
	Se administra de forma empírica	22%	92%
8.- ¿En la administración de EFC en su experiencia, en la conformación del personal predomina:?	Familia solo en los puestos directivos y de administración y el resto personal terceros	64%	
	Mayor al 50% son miembros de la familia	22%	86%
10.- ¿En las EFC se observa alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir: ?	Organigrama por funciones (funcional - tradicional)	44%	
	Organigrama al estilo del dueño	36%	
	Ningún tipo organigrama	11%	92%
11.- ¿La competencia en el mercado de una EFC es:?	Medianamente competitiva	58%	
	Altamente competitiva	17%	
	Indiferente a medir este factor	17%	92%
12.- ¿La EFC compara su rentabilidad con la de la industria que pertenece u otra como referencia?	Si	36%	
	Le es indiferente para su grupo familiar	33%	
	No le interesa medirse	22%	92%
13.- ¿En su experiencia la edad de vida de una EFC llega a: ?	Llega a la segunda generación (hijos)	64%	
	Llega a la 3era. Generación (nietos-primos, y otros familiares)	17%	81%
14.- ¿Conoce que en las EFC existe algún modelo de liderazgo?	Autocrático (solo opina el director en políticas y decisiones)	36%	
	Ninguno, a la sola voluntad y carácter del dueño	36%	
	Participativo (participa el personal en políticas y decisiones)	17%	89%
15.- ¿En la EFC se aplica el concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?	No conocen estos conceptos	50%	
	No	28%	
	Si	22%	100%
Elaborado por: El Autor			

Tabla de resultados 2: Análisis Univariable - EXPERTOS en EFC.			
Detalle: VARIABLES (preguntas) más PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN DE: EXPERTOS en EFC.			
VARIABLE : Preguntas	En el grupo encuestado PREDOMINÓ las siguientes "características"	Universo: 36 encuestados	
		% Distribución predominante sobre el universo encuestado del 100%	% Representativo sobre el universo
16.- ¿La EFC por su modelo de gestión particular, se considera que es:?	Rentable pero no eficiente	58%	
	Rentable, pero no competitiva	22%	
	Rentable y eficiente como empresa	17%	97%
17.- ¿Cree usted que la EFC utilizan algunos de estos métodos para medir su gestión o administración?	Control tradicional basado en ratios financieros muy básicos	44%	
	Según se presenten las circunstancias	17%	
	Ninguno	17%	78%
18.- ¿En la información de los Estados Financieros públicos, las EFC reflejan:?	Cifras solo por las exigencias legales a cumplir	61%	
	Cifras del éxito real de su negocio para competir	19%	
	Disimula la realidad económica del negocio	17%	97%
19.- ¿En la EFC cree que falta la contratación obligatoria de un experto profesional de planta, para que ayude y guíe al fundador en la dirección de la empresa en todos los ámbitos, para tomar decisiones adecuadas?	Si	56%	
	No lo aceptan por evitar costos	33%	89%
20.- ¿Estima usted que la EFC deben adoptar un Gobierno Corporativo como guía práctica continua en su dirección?	Si	58%	
	No conocen estos conceptos de administración	31%	89%
22.- ¿Qué organismo le parece debe controlar la implantación de un gobierno corporativo en las EFC y en todas las sociedades?	S. I. DE CIAS.	53%	
	Organismo nuevo para EF	25%	
	S.R.I.	6%	83%
23.- ¿Estima usted que debe existir un organismo que gestione, promueva, estimule, concentre y controle estadísticas, datos económicos y de gestión para las EFC y EF en general, que impulse su imagen de desarrollo?	Si en lo profesional	67%	
	Si, tal como expresa la Constitución y el Código de la Producción	17%	83%
24.- ¿Estima que un modelo de administración o gestión de la EFC debe estar enfocado en un estilo de liderazgo definido, herramientas de medición financiera óptimas y eficaces, control de competencias, control de rentabilidad y competitividad de acuerdo a su industria?	Si profesionalmente	64%	
	Dueños no quieren perder el poder	19%	
	Los dueños generalmente no lo quieren aplicar	17%	100%
25.- ¿Estima usted que el EVA (Valor Económico Agregado) debe ser el medidor o ratio financiero de gestión directa que deben aplicar sin excepción las EFC para medir su rentabilidad, medir si está aumentando la riqueza de sus dueños, y su competitividad?	Si	86%	86%
26.- ¿Considera que otra problemática principal de las EFC, es el traspaso del poder de generación a generación?	Si	56%	
	Se debe preparar la sucesión desde del fundador	39%	94%
28.- ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?	Se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestión y no solo a nivel tributario	31%	
	No están bien claras estos criterios	25%	
	Si lo contiene, no hay quien las ejecute	22%	78%
30.- ¿Cree usted que es conveniente que debe haber información estadística financiera-económica de las EFC, para hacer eco a su medición, impulso y desarrollo que indican la Constitución y Cód. De la Producción (art. 304-319-320-336 C. y art. 54-66 CP.). Esta información de estar concentrada en?:	S.I. CIAS.	47%	
	Organismo nuevo	33%	
	Ministerio de Producción, Competitividad y Desarrollo	19%	100%
Elaborado por: El Autor			

El resultado de este análisis a Propietarios de EFC en el siguiente cuadro se resumen las variables más predominantes que influyen en la determinación de

la propuesta para mejorar el modelo de administración o gestión de las EFC en la ciudad de Guayaquil, sin embargo en los anexos siguientes se presenta el resultado total de cada una de las variables estudiadas.

Tabla de resultados 2: Análisis Univariable - PROPIETARIOS EFC.			
Detalle: VARIABLES (preguntas) más PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN DE: PROPIETARIOS EFC.			
		Universo: 31 Encuestados	
VARIABLE : Preguntas	En el grupo encuestado PREDOMINÓ las siguientes "características"	% Distribución predominante sobre el universo encuestado del 100%	% Representativo sobre el universo
1.- Sexo?	Masculino	71%	71%
3.- ¿Qué nivel de estudios tiene?	Educación universitaria - 3er nivel	48%	
	Educación universitaria - 4to. nivel	26%	74%
4.- ¿Su empresa es calificada como?:	Pyme	35%	
	Mediana empresa	26%	
	Microempresa	26%	87%
5.- ¿Es Ud. Propietario o Fundador principal de la empresa, de la siguiente forma?:	Con sociedad con su familia	71%	71%
7.- ¿Ud. Fundó o adquirió la empresa por?:	Emprendimiento propio	77%	
	Por herencia de padres (2da. Generación)	13%	90%
9.- ¿La Visión y Misión de la empresa fue elaborada e impuesta por?:	La elaboró con asesoría técnica de expertos	35%	
	Usted como fundador solamente	32%	
	La elaboró con la participación de su familia	19%	87%
10.- ¿El emprendimiento de su empresa fue producto de?:	De una pasión, visión e idea suya Fundador de negocio	55%	
	Por una idea suya con participación de su familia	19%	
	De un estudio de factibilidad de expertos	16%	90%
11.- ¿Los objetivos estratégicos de la EFC han sido transmitidos de su parte a: ?	Todos sus empleados	58%	
	Todos los miembros de su familia	29%	87%
12.- ¿Aplica usted algún estilo de liderazgo en su empresa?:	Si	52%	
	Manejo la situación según las circunstancia	32%	
	Aplico solo mi criterio de hacer las cosas	13%	97%
14.- ¿Conoce usted realmente el concepto de Liderazgo, y el papel de un Líder para dirigir su empresa: ?	Si	71%	
	Tengo un leve conocimiento de esto	19%	90%
15.- ¿Su modelo de administración o gestión está enfocado en?:	Controlo con ratios financieros básicos y tradicionales la operación	32%	
	Dar recompensas por cumplimientos de objetivos	32%	
	Ninguno, solo aplico mi criterio propio de fundador o dueño	19%	84%
Elaborado por: El Autor			

Tabla de resultados 2: Análisis Univariable - PROPIETARIOS EFC.			
Detalle: VARIABLES (preguntas) más PREDOMINANTES EN LA GESTIÓN DE: PROPIETARIOS EFC.			
		Universo: 31 Encuestados	
VARIABLE : Preguntas	En el grupo encuestado PREDOMINÓ las siguientes "características"	% Distribución predominante sobre el universo encuestado del 100%	% Representativo sobre el universo
16.- ¿Su modelo de administración o gestión para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, está guiada por: ?	Por usted y su familia	39%	
	Por un cuerpo de profesionales que forman parte del personal de la empresa	29%	
	Solo por usted por su pasión al negocio	16%	
	Consultor profesional, externo	16%	100%
17.- ¿Su empresa tiene una estructura organizacional: organigrama de tipo:?	Funcional (por cargos y responsabilidades)	58%	
	Un mix funcional y productos	16%	
	Uno diseñado por mi y la familia	10%	84%
18.- ¿Conoce usted el promedio del margen de rentabilidad del sector empresarial de la actividad comercial a la que pertenece su empresa?	Si	84%	
	No conozco	10%	94%
19.- ¿Desea mejorar su rentabilidad, competitividad en su actividad, y sostenerse en el tiempo?	Si	97%	97%
21.- ¿Cómo fundador o propietario principal, ha preparado el proceso de sucesión familiar de sus futuras generaciones para que se hagan cargo de la empresa en el tiempo?	Si	39%	
	Aún no	35%	
	No lo he pensado	13%	
	Lo hago de forma indirecta y no directa para no perder el control y poder	13%	100%
22.- ¿La presentación de información financiera pública de la empresa, se limita a:?	Reflejar realidad económica y el éxito del negocio	61%	
	Solo a cumplir con las exigencia legales en todos los aspectos	35%	97%
25.- ¿Conoce usted la definición de la aplicación de un Gobierno Corporativo para el desarrollo empresarial, y de la suya incluso?	Si conozco	35%	
	Tengo un leve conocimiento pero no deseo perder el control de mi empresa	32%	
	No conozco el término	26%	94%
26.- ¿Sabiendo la formalidad, control y beneficio de la aplicación de un Gobierno Corporativo, desearía implementarlo en su empresa para lograr mejor sus objetivos?	No estoy interesado	52%	
	Si, estoy interesado	35%	
	Pienso que esa implementación me hace perder el control y poder como fundador de mi empresa	13%	100%
27.- ¿Estaría dispuesto a contratar a un experto profesional de planta para que ayude en el desarrollo y control de la administración estratégica empresarial, que redunde en aumentar su rentabilidad, competitividad y perdurar la empresa en el tiempo?	Si me gustaria	68%	
	No me atrae la idea, porque me significa mucho costo	13%	
	No me gustaria, porque las decisiones las tomo yo y mi familia	10%	90%
28.- ¿Su empresa aplica "planeación estratégica" a largo plazo?	Si	45%	
	No es necesario, manejo objetivos según las circunstancias	26%	
	Solo planeo lo que voy a realizar en el año, si se puede	23%	94%
29.- ¿Estaría dispuesto a aperturar su capital accionario familiar al mercado de valores de acuerdo a lo que indica el Código de la Producción (art. 66) para impulsar su empresa a otros inversionistas y oportunidades.?	No me interesa, la empresa es solo familiar	55%	
	Si me interesa	26%	
	No me interesa perder el control y poder de mi empresa y de mi familia	16%	97%
32.- ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?	No estan bien claras estos criterios	42%	
	Si lo contiene, no hay quien las ejecute	26%	
	Se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestion y no solo a nivel tributario	19%	87%
Elaborado por: El Autor			

Análisis Multivariante: Desarrollo de Clúster: Expertos.

El resultado de este análisis Clúster a encuestados Expertos en EFC (36) en el siguiente cuadro se resumen los grupos (clúster) cuyas respuestas a las variables estudiadas tuvieron respuestas de características similares y que predominaron o influyeron en la determinación de la propuesta de mejora a la administración de las EFC en Guayaquil. Sin embargo en los Anexos siguientes se presenta el resultado total del análisis de todos los grupos con cada una de las variables estudiadas. Para formar y tabular los clúster en el software SPSS Statistics IBM versión 19 se realizó 5 grupos con rango de 2 – 5 para agrupar encuestados Expertos, análisis Multivariante, grafico dendograma, método vecino más lejano.

Tabla de resultados 3: 36 Encuestas - Clusters - EXPERTOS en EFC.							
Preguntas mas "Influyentes" en la Gestión de EFC con Respuestas más predominantes Clusters - EXPERTOS en EFC.							
		universo: 36 encuestados					
Variables: Preguntas realizadas	Respuesta predominante dadas	Cluster 1 (de 9)	Cluster 2 (de 12)	Cluster 3 (de 3)	Cluster 4 (de 8)	Cluster 5 (de 4)	Promedio
3.- ¿Qué nivel de estudios tiene?	Educación universitaria - 3er nivel	67%	50%			50%	56%
	Educación universitaria - 4to. nivel			67%	63%		65%
4.- ¿Qué tipo de empresas familiares usted brinda servicio de consultoría como experto en administración?	Sociedades Anónimas		67%	67%	63%		65%
	Cia. Responsabilidad Limitada	44%				50%	47%
7.- ¿Cuál es la problemática de administración de las EFC en Guayaquil?	Mezcla los objetivos de la empresa con los de la familia?	56%	58%	33%			49%
	Solo cuenta la decisión del dueño o fundador, cualquiera que sea				38%	50%	44%
8.- ¿En la administración de EFC en su experiencia, en la conformación del personal predomina:?	Familia solo en los puestos directivos y de administración y el resto personal terceros	67%	58%	67%	63%	75%	66%
10.- ¿En las EFC se observa alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir: ?	Organigrama al estilo del dueño	78%			75%		76%
	Organigrama por funciones (funcional - tradicional)		75%	100%		100%	92%
11.- ¿La competencia en el mercado de una EFC es:?	Medianamente competitiva	33%	83%	67%	50%		58%
12.- ¿La EFC compara su rentabilidad con la de la industria que pertenece u otra como referencia?	No le interesa medirse	44%					
	Le es indiferente para su grupo familiar			67%	50%	50%	56%
14.- ¿Conoce que en las EFC existe algún modelo de liderazgo?	Ninguno, a la sola voluntad y carácter del dueño	56%		67%			61%
	Autocrático (solo opina el director en políticas y decisiones)				50%	50%	50%
15.- ¿En la EFC se aplica el concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?	No conocen estos conceptos	78%	42%	100%			73%
16.- ¿La EFC por su modelo de gestión particular, se considera que es:?	Rentable pero no eficiente	56%	58%	67%	63%	50%	59%
17.- ¿Cree usted que la EFC utilizan algunos de estos métodos para medir su gestión o administración?	Control tradicional basado en ratios financieros muy básicos	33%		67%	38%	75%	53%
18.- ¿En la información de los Estados Financieros públicos, las EFC reflejan:?	Cifras solo por las exigencias legales a cumplir	44%	75%	67%	75%		65%
Elaborado por: El Autor							

Tabla de resultados 3: 36 Encuestas - Clusters - EXPERTOS en EFC.							
Preguntas mas "Influyentes" en la Gestión de EFC con Respuestas más predominantes Clusters - EXPERTOS en EFC.							
universo: 36 encuestados							
Variables: Preguntas realizadas	Respuesta predominante dadas	Cluster 1 (de 9)	Cluster 2 (de 12)	Cluster 3 (de 3)	Cluster 4 (de 8)	Cluster 5 (de 4)	Promedio
19.- ¿En la EFC cree que falta la contratación obligatoria de un experto profesional de planta, para que ayude y guíe al fundador en la dirección de la empresa en todos los ámbitos, para tomar decisiones adecuadas?	No lo aceptan por evitar costos	67%		100%		75%	81%
	Si		92%		100%		96%
20.- ¿Estima usted que la EFC deben adoptar un Gobierno Corporativo como guía práctica continua en su dirección?	No conocen estos conceptos de administración	67%				75%	71%
	Si		83%	67%	63%		71%
21.- ¿Cree usted que la implementación de un gobierno corporativo debe ser una obligación para las sociedades a través de un organismo regulador al igual que las NIIF?	Si	100%	92%		75%	75%	85%
22.- ¿Qué organismo le parece debe controlar la implantación de un gobierno corporativo en las EFC y en todas las sociedades?	Organismo nuevo para EF	44%					
	S. I. DE CIAS.		75%		75%	100%	83%
23.- ¿Estima usted que debe existir un organismo que gestione, promueva, estimule, concentre y controle estadísticas, datos económicos y de gestión para las EFC y EF en general, que impulse su imagen de desarrollo?	Si en lo profesional	67%	83%	67%	75%		73%
24.- ¿Estima que un modelo de administración o gestión de la EFC debe estar enfocado en un estilo de liderazgo definido, herramientas de medición financiera óptimas y eficaces, control de competencias, control de rentabilidad y competitividad de acuerdo a su industria?	Dueños no quieren perder el poder	44%		33%			39%
	Si profesionalmente		75%		88%	50%	71%
25.- ¿Estima usted que el EVA (Valor Económico Agregado) debe ser el medidor o ratio financiero de gestión directo que deben aplicar sin excepción las EFC para medir su rentabilidad, medir si está aumentando la riqueza de sus dueños, y su competitividad?	Si	78%	100%	67%	88%	75%	81%
26.- ¿Considera que otra problemática principal de las EFC, es el traspaso del poder de generación a generación?	Si	67%	75%				71%
	Se debe preparar la sucesión desde del fundador			67%	50%	75%	64%
27.- ¿Considera que el fundador de la EFC no prepara la sucesión por un motivo particular de su experiencia?	Porque no se sigue la filosofía familiar	44%					
	Evitar la pérdida de una riqueza		50%		50%		50%
28.- ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?	No estan bien claras estos criterios	33%			38%		35%
	Se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestion y no solo a nivel tributario			33%		75%	54%
29.- ¿Conoce usted que en el marco legal ecuatoriano Constitución de la República y Código de la Producción, existen artículos que promueven el desarrollo, impulso, apertura de mercado de valores, competitividad y sostenibilidad de las Pymes que incluye a las EFC?	No conozco	33%		33%			33%
	Si conozco		75%		63%		69%
30.- ¿Cree usted que es conveniente que debe haber información estadística financiera-económica de las EFC, para hacer eco a su medición, impulso y desarrollo que indican la Constitución y Cód. De la Producción (art. 304-319-320-336 C. y art. 54-66 CP.). Esta información de estar concentrada en?:	Organismo nuevo	78%					
	S.I. CIAS.		67%	33%	63%	75%	59%
Elaborado por: El Autor							

Análisis Multivariante: Desarrollo de Clúster: Propietarios.

El resultado de este análisis Clúster a encuestados Propietarios de EFC (31) en el siguiente cuadro se resumen los grupos (clúster) cuyas respuestas a las variables estudiadas tuvieron respuestas de características similares y que predominaron o influyeron en la determinación de la propuesta de mejora a la administración de las EFC en Guayaquil. Sin embargo en los Anexos siguientes se presenta el resultado total del análisis de todos los grupos con cada una de las variables estudiadas. Para formar y tabular los clúster en el software SPSS Statistics IBM versión 19 se realizó 5 grupos con rango de 2 – 5 para agrupar encuestados Expertos, análisis Multivariante, grafico dendograma, método vecino más lejano.

Tabla de resultados 4 : 31 Encuestas - Clusters - PROPIETARIOS EFC.							
Preguntas mas "Influientes" en la Gestión de EFC con Respuestas más predominantes Clusters - PROPIETARIOS EFC.							
		universo: 31 encuestados					
Variables: Preguntas realizadas	Respuesta predominante dadas	Cluster 1 (de 8)	Cluster 2 (de 8)	Cluster 3 (de 8)	Cluster 4 (de 5)	Cluster 5 (de 2)	Promedio
3.- ¿Qué nivel de estudios tiene?	Educación universitaria - 3er nivel	50%	63%	38%	60%		53%
	Educación universitaria - 4to. nivel					50%	
4.- ¿Su empresa es calificada como?:	Micro empresa	63%					
	Pyme		50%	50%	40%		47%
5.- ¿Es Ud. Propietario o Fundador principal de la empresa, de la siguiente forma?:	Con sociedad con su familia	50%	75%	75%	80%	100%	76%
7.- ¿Ud. Fundó o adquirió la empresa por?:	Emprendimiento propio	63%	75%	100%	60%	100%	80%
9.- ¿La Visión y Misión de la empresa fue elaborada e impresa por?:	Por su padre fundador, y del cual recibí como herencia	38%					
	La elaboró con asesoría técnica de expertos		50%	50%		50%	50%
11.- ¿Los objetivos estratégicos de la EFC han sido transmitidos de su parte a: ?	Todos los miembros de su familia	50%			60%		55%
	Todos sus empleados		100%	63%			82%
12.- ¿Aplica usted algún estilo de liderazgo en su empresa?:	Manejo la situación según las circunstancias	38%				100%	69%
	Si		100%	50%			75%
	Aplico solo mi criterio de hacer las cosas				40%		
13.- ¿Si aplica un estilo de liderazgo, su estilo es?:	Aplico el mio propio	63%				50%	56%
	Consultivo			50%	60%		55%
14.- ¿Conoce usted realmente el concepto de Liderazgo, y el papel de un Líder para dirigir su empresa: ?	Si	38%	100%	88%	60%		71%
15.- ¿Su modelo de administración o gestión está enfocado en?:	Controlo con ratios financieros básicos y tradicionales la operación	63%		38%		50%	50%
	Dar recompensas por cumplimientos de objetivos		63%		80%		72%
16.- ¿Su modelo de administración o gestión para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, está guiada por: ?	Por usted y su familia	75%			40%	100%	72%
17.- ¿Su empresa tiene una estructura organizacional: organigrama de tipo:?	Funcional (por cargos y responsabilidades)	38%		100%	60%	100%	74%
Elaborado por: El Autor							

Tabla de resultados 4 : 31 Encuestas - Clusters - PROPIETARIOS EFC.							
Preguntas mas "Influyentes" en la Gestión de EFC con Respuestas más predominantes Clusters - PROPIETARIOS EFC.							
universo: 31 encuestados							
Variables: Preguntas realizadas	Respuesta predominante dadas	Cluster 1 (de 8)	Cluster 2 (de 8)	Cluster 3 (de 8)	Cluster 4 (de 5)	Cluster 5 (de 2)	Promedio
18.- ¿Conoce usted el promedio del margen de rentabilidad del sector empresarial de la actividad comercial a la que pertenece su empresa?	Si	63%	100%	75%	100%	100%	88%
19.- ¿Desea mejorar su rentabilidad, competitividad en su actividad, y sostenerse en el tiempo?	Si	100%	100%	100%	100%	50%	90%
21.- ¿Cómo fundador o propietario principal, ha preparado el proceso de sucesión familiar de sus futuras generaciones para que se hagan cargo de la empresa en el tiempo?	No lo he pensado	38%					
	Si		63%	63%			63%
	Aún no				80%		
	Lo hago de forma indirecta y no directa para no perder el control y poder					100%	
22.- ¿La presentación de información financiera pública de la empresa, se limita a:?	Solo a cumplir con las exigencia legales en todos los aspectos	63%					
	Reflejar realidad económica y el éxito del negocio		88%	63%	80%		77%
	Presentar lo que mejor conviene, disimulando la realidad económica del negocio					50%	
25.- ¿Conoce usted la definición de la aplicación de un Gobierno Corporativo para el desarrollo empresarial, y de la suya incluso?	No conozco el término	38%			40%	50%	43%
	Si conozco		50%	75%			63%
26.- ¿Sabiendo la formalidad, control y beneficio de la aplicación de un Gobierno Corporativo, desearía implementarlo en su empresa para lograr mejor sus objetivos?	No estoy interesado	50%			100%	50%	67%
	Si, estoy interesado		50%	63%			57%
27.- ¿Estaría dispuesto a contratar a un experto profesional de planta para que ayude en el desarrollo y control de la administración estratégica empresarial, que redunde en aumentar su rentabilidad, competitividad y perdurar la empresa en el tiempo?	Si me gustaria	63%	63%	88%	80%		73%
28.- ¿Su empresa aplica "planeación estratégica" a largo plazo?	No es necesario, manejo objetivos según las circunstancias	50%				100%	75%
	Si		88%	50%	60%		66%
29.- ¿Estaría dispuesto a aperturar su capital accionario familiar al mercado de valores de acuerdo a lo que indica el Código de la Producción (art. 66) para impulsar su empresa a otros inversionistas y oportunidades.?	No me interesa, la empresa es solo familiar	50%	50%		100%		67%
	No me interesa perder el control y poder de mi empresa y de mi familia			38%		50%	44%
32.- ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?	No estan bien claras estos criterios	38%	50%	50%		50%	47%
Elaborado por: El Autor							

Luego de haber podido valorar estas variables debidamente tabuladas en una investigación concluyente, el resultado de éstas representa el origen del planteamiento de la propuesta de mejora que el autor realiza y sugiere para mejorar la administración, rentabilidad y competitividad de las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.

CUADRO DE OPERACIONALIDAD DE VARIABLES							
Tesis: Propuesta Modelo Gestión para mejorar la ADM. De Empresas Familiares del sector Comercial de Guayaquil							
	CRITERIO/ DIMENSION	INDICADORES	Encuestados	RESULTADOS dicen:			
VARIABLES	INDEPENDIENTE	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	Aplicación de Planeación Estratégica a L. Placo (?28p.)	31p	55% no necesario, planea solo año, no conoce 45% si aplica		
			Problemática en Administración de las EFC de Guayaquil (?7e)	36e	56% mezcla objetivos empresa y familia, gastos 44% solo cuenta el dueño, y forma empírica		
			Contratación un Experto en ADM. (?27p.)	31p	68% le gustaría contratar 32%, decisiones toma solo el dueño y costo		
		MODELO DE GESTION PARA MEJORAR ADM. EFC DE GUAYAQUIL	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO (F. Clave)	Conocer los Objetivos Empresariales a través del fundador (?11p.)	31p	42% conoce fundador y familia 58% conoce los empleados	
				Aplicación de algún Estilo de Liderazgo (?12p.)	31p	48% propio, según las circunstancias 52% si aplica	
				Tipo de Liderazgo aplicado (?13p)	31p	32% autocrático y propio 29% participativo con el personal, decisiones 39% consultivo antes de aplicar decisiones	
				Conocimiento de Cultura Organizacional, y Empoderamiento (?15e)	36e	78% no conocen, no aplican 22% si aplican	
				Quien guía el modelo de gestión actual (?16p.)	31p	55% por fundador y familia 29% por profesionales parte del personal 16% por profesional externo	
				SUCESION ANTICIPADA DE PODER Y PROPIEDAD	Preparación del proceso sucesión familiar para futuras generaciones (?21p.)	31p	61% aún no, no ha pensado, indirectamente 39% si ha realizado
		VARIABLES	DEPENDIENTE	RENDIMIENTO	Métodos de EFC para medir rentabilidad y gestión (?17e)	36e	44% bajo ratios básicos tradicionales 34% según circunstancia, ninguno 22% por recompensas y BSC
					Medición de la rentabilidad	36e	80% rentable, pero no eficiente no competitiva 17% rentable y eficiente 3% no rentable
					Sector de industria perteneciente	31p	16% no conoce, es indiferente 84% si conoce.
				COMPETITIVIDAD	Percepción del mercado	Deseo de mejorar Competitividad, rentabilidad y sostenerse (?19p)	31p
Cifras reales en Estados Financieros	31p					39% cumplir exigencias legales que conviene 61% realidad económica del negocio 58% medianamente competitiva	
Competencia de EFC (?11e)	36e					17% altamente competitiva 25% indiferente al factor, y no competitiva	
GOBERNABILIDAD	Gobierno Corporativo			Utilización de estructura organizacional (?17p.)	31p	32% diseño fundador, familia, mix funcional 58% funcional (cargos) 10% por servicios y zonas geográficas	
				Conocimiento del significado de G.C. (?25p)	31p	65% no conoce, leve conocimiento 35% si conoce.	
				Implementación de G.C. (?26p)	31p	65% no está interesado, y por perder control 35% está interesado	
SOSTENIBILIDAD	Marco legal que ampara al sector productivo			Incentivos que requieren del Estado (?24p)	31p	45% menos impuestos fiscales y seccionales 19% menos exigencia laboral 35% emprender más u otra propuesta	
				Conocer el marco legal del país que apoya desarrollo, impulso y competitividad (?32p)	31p	42% no están bien claros los criterios 26% no hay quien los ejecute 19% se requiere marco más estricto 13% da igual al empresario familiar.	
				Información estadística económica - financiera de EFC concentrar en organismo público para medición (?30e)	36e	47% en S.I. Cías. 33% en Organismo nuevo 19% en MIPRO	
Elaborado por: El autor							
significados	Encuestados	No. Preguntas					
31p=	31 Propietarios - Gerentes	32, de repuestas múltiples					
36e=	36 Expertos Consultores	30, de respuestas múltiples					

CAPITULO V

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

Una vez tabulados e interpretados los resultados de la presente investigación se ha identificado la necesidad de plantear una propuesta de modelo de administración y gestión para empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, en la actividad comercial específica codificada CIIUv4: G453.00 por la Superintendencia de Compañías del Ecuador que se refiere a: la venta al por mayor y menor de accesorios, repuestos, partes y piezas de motores para equipo caminero, camiones, tractores. A continuación se exponen como propuesta los pasos que deben aplicar los propietarios de EFC de la ciudad de Guayaquil para mejorar su administración:

PASOS A APLICAR PARA MODELO DE GESTION:

5.1. FACTOR CLAVE DE LA PROPUESTA: Comunicación

Organizacional, Habilidades y funciones Gerenciales, Sucesión de poder y Resolución de conflictos:

Del estudio, análisis y retroalimentación de información del autor de la presente investigación, el factor clave para la implementación de la presente propuesta de modelo de administración y gestión para las empresas familiares, es la **Comunicación Organizacional** también conocido para otros como *Comunicación Empresarial*. Y esta comunicación se recomienda sea: **De Enfoque Sistémico**, que significa que la comunicación en la empresa se integra como un sistema o un todo que involucra la transmisión de los objetivos empresariales, y, alineando dichos objetivos a los recursos de la empresa como: tácticas, departamentos, trabajadores (talento humano), procesos,

aprendizaje, etc. Este enfoque realiza la comunicación interna que debe existir en la empresa, estudia y analiza los mensajes de emisor a receptor para lograr una construcción de significados simbólicos de los hechos y logros históricos de la empresa (valores y cultura empresarial) que logran una implicación de sus trabajadores, es decir, lo que se conoce con el nombre: *que los trabajadores se pongan la camiseta al trabajar por la empresa.*

5.1.1. Modelo de Comunicación bajo Perspectiva Sistémica

En este modelo importa la acción colectiva de lo que suceda en la empresa, y aquí se comienza a fundamentar la comunicación integral y se la concibe como un sistema integral con todos sus integrantes, sus factores externos y el entorno de la empresa. Existe una secuencia de conductas de comunicación y una retroalimentación e interacción entre los diversos niveles jerárquicos de comunicación de la empresa.

Este modelo también se caracteriza en ser un sistema que evoluciona según las actividades de la empresa, se preocupa por identificar los problemas, solucionarlos, da importancia a la interrelación de los niveles jerárquicos de comunicación, tolera un buen manejo y administración de conflictos propios de la actividad empresarial, encuentra patrones que sirven de retroalimentación y aprendizaje para situaciones futuras o similares, fomenta el trabajo en equipo del talento humano dentro de la empresa, toma en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones gerenciales y de los objetivos de la empresa vista como una organización integral. Aquí podemos decir que se logra el llamado *empoderamiento hacia el trabajador.* Este modelo conlleva per se a la aplicación por inercia de un modelo de perspectiva simbólica dándole valores a los valores intangibles de la empresa como la ética, y cultura.

Este modelo desarrolla y fomenta los *Flujos de Comunicación* Descendente, Ascendente, Horizontal, Transversal que interactúan entre sí como sistema integral:

- *Descendente*.- de arriba hacia abajo
- *Ascendente*.- de abajo hacia arriba
- *Horizontal*.- a nivel lateral entre jefes de la misma línea jerárquica
- *Transversal*.- que refleja una comunicación participativa y de lenguaje común de todo el personal interno de la empresa.

5.1.2. Funciones y Habilidades del Gerente contemporáneo:

Funciones.-Se recomienda como otro factor clave que los Gerentes enfoquen su gestión estrictamente en las 4 funciones principales de la administración estratégica: de funciones:

- **Planeación**.- Fijar objetivos
- **Organizar**.- Desarrollar una estructura y procesos.
- **Dirección**.- Dirigir personas o talento humano, y
- **Controlar**.- Control del cumplimiento de los objetivos planteados.

Habilidades: Se recomienda que el Gerente aplique las siguientes habilidades en su función de líder:

- **Técnicas**.- Tener conocimiento específico de trabajo y competencias.
- **Humanas**.- Capacidad de trabajar bien con otras personas
- **Conceptuales**.- Conceptualizar, razonar y resolver situaciones abstractas y complejas.

Si el empresario cumple con estas funciones y habilidades se puede decir que tiene el control de la gestión de la empresa, puesto que está

realizando labores principales de un líder que influye en las actividades de los otros miembros de la organización.

5.1.3 Preparación de la sucesión del poder a generaciones siguientes.

Una vez que el lector se ha ilustrado con el capítulo 2 que explica que existen factores de éxito y fracaso que afectan a las EF durante su ciclo de vida. El paso siguiente a aplicar de un adecuado modelo de gestión es *Preparar la Sucesión del Poder de la EFC por parte del fundador con anticipación* para que la empresa continúe sus operaciones en el tiempo y las nuevas generación no se estanquen en resolver conflictos inconclusos del fundador, tapando la visión del negocio familiar.

Los pasos sugeridos de como el fundador debe dejar preparado el camino de la sucesión del poder son:

Pasos:

- **Decisiones de gran magnitud, resueltas.-** Debe dejar tomadas las decisiones difíciles que involucran: el estilo de liderazgo o dirección del fundador, estrategia corporativa, propiedad de la empresa, visión de crecimiento, cultura de financiamiento, formas de sostenibilidad en el tiempo; para no dejar que estos problemas importantes sean definidos por la siguiente generación. Pues la empresa en sí ha tenido un líder y alguien tiene que seguir haciéndolo, de esta manera el fundador debe apoyar a aquellos herederos para que se desarrollen como líder y volqueen su potencial hacia la empresa en otros rumbos y no en resolver problemas anteriores no definidos que al tomar la nueva

generación las riendas de la EFC se generan conflictos entre los herederos.

- **Formalización del negocio.**- El fundador debe transmitir a la nueva posible generación el conocimiento y habilidades del negocio (KnowHouse), que han formado los factores claves del éxito del mismo, tales como: estrategia, atención personalizada, habilidad con el cliente, habilidad en negociación de contratos, sistema de evaluaciones a empleados, fidelización de clientes. Esta información se debe ir proporcionándola en forma permanente a los sucesores para que se grave en sus conocimientos y personalidad el *Knowhouse del negocio*.
- **Saneamiento de la empresa.**- Consiste en dejar saneada la EFC de directivos familiares que han colaborado con el fundador pero de rendimiento ineficiente, y que, siempre han estado protegidos por el vínculo familiar y no se ha podido evaluar objetivamente sus competencias y desarrollo de gestión optima a los requerimientos del negocio. Este paso se lo puede dejar preparado despidiendo a estos directivos familiares con rendimiento ineficiente o fijarles sus metas y responsabilidades de su gestión así como el rendimiento esperado y caso contrario no contar con ellos en funciones neurálgicas para la empresa sino con profesionales competentes, y ubicar a dichos familiares en posiciones de menos categoría.
- **Resolución de conflictos familiares.**-El fundador debe dejar clarificado y resueltos los conflictos que pudieran quedar entre hermanos, hijos o herederos con respecto de la propiedad de la empresa en cuanto a su participación accionaria y de quienes pudieren ser los líderes una vez

que falte el fundador. Por lo tanto, debe dejar definido el tema de la sucesión de propiedad, liderazgo y conflictos emocionales familiares. Esto lo puede lograr a través de una comunicación efectiva mediante la firma de un Acuerdo Familiar, acuerdo que se puede contemplar en un documento matriz llamado Protocolo Familiar, elevado en términos legales a documento público mediante escritura pública.

En si se puede explicar que la preparación de la sucesión del poder del negocio por parte del fundador hacia la siguiente generación, considerando los 4 pasos elementales descritos, dichos pasos engloban dos etapas de las EFC que son: la sucesión de la dirección y de la propiedad de la empresa.

- Sucesión de la dirección de la empresa.-En esta etapa el fundador plantea en su razonamiento, preguntas como: ¿Quién viene detrás de mí?, ¿Alguno de mis hijos se interesará en el negocio como yo?, ¿La sucesión tiene que seguir mi hijo mayor varón?, ¿La sucesión la tiene que seguir mi hijo y no mi hija porque es mujer?, entre otras que carácter subjetivo y de temor a la propia incertidumbre.

Todo esto, el fundador lo puede disipar con una “*preparación previa o remota*” durante los primeros años de los niños (hijos), donde les debe transmitir en forma didáctica solo los aspectos positivos de las empresa sin involucrar los negativos para promover su interés temprano en el negocio familiar, incluso tratando que durante su formación estudiantil de segundo nivel realicen trabajos de prácticas en la EFC e involucramiento en las actividades de la empresa.

Posterior a la formación de segundo nivel, es decir la preparación próxima de 3er y 4to nivel que exige actualmente el mundo globalizado, competitivo y tecnológico; es necesario estimular a los herederos opten por carreras académicas que estén alineadas a los objetivos y actividad del negocio familiar de forma directa o indirecta como estrategia de dirección y visión futura de la empresa. Por lo que resulta muy acertado que adquieran conocimientos de estudios y prácticas en lugares fuera del país donde radica el negocio familiar ya que esto les permite obtener conocimientos amplios sobre la práctica de negocios, estilos de dirección, medición de entornos económicos, políticos y sociales, hablar o entender un lenguaje fluido en materia de números, de idiomas, aplicar procesos de planeación estratégica, diseño de una organización, entre los aspectos de valor agregado o intangible ejecutivo.

En esta etapa es que el fundador y la familia deben dejar a un lado los aspectos discriminativos de edad y sexo de la sucesión y tener en cuenta la elección de los estudios universitarios de los hijos con los conocimientos anteriormente citados que pueden adquirir y no perder de vista que toda empresa es una comunidad de personas y que para dirigirla es apropiado adquirir una serie de conocimientos entre los que se involucra el comportamiento del ser humano y culturas organizacionales.

Luego de la preparación previa, continua la *preparación inmediata*, que consiste en incorporar al heredero o sucesor a formar parte del equipo de la organización, para lo cual es recomendable que primero pase por el proceso de entrenamiento (o coach) interno y externo. Coach Interno con una persona con estabilidad en la historia de trabajo de la EFC y comprometida con los objetivos de la empresa, de quien bajo ninguna circunstancia debiera percibir

incertidumbre laboral, podrá ponerlo al conocimiento del entorno de la organización a corto plazo, sus actividades, los problemas inmediatos con sus superiores o inferiores en su desarrollo laboral. Coach Externo, con un Miembro del Directorio de preferencia que sea externo que no labore en la empresa habitualmente, para que le ayude a comprender la complejidad de la empresa y su evolución en el largo plazo tanto en su estrategia, como en su diseño organizacional. Esto se estima puede llevar un tiempo prudente de 5 años, luego de este proceso adaptativo se le puede asignar un nivel de autonomía para que se desempeñe con la capacidad efectiva y autonomía de un Gerente General.

Para el fundador generalmente suele ser una difícil decisión al elegir entre varios hijos, pero se recomienda dejar a un lado los vínculos emocionales, discriminaciones de edad y sexo entre ellos, que pudieran poner en juego el futuro del negocio familiar.

Por tal motivo se recomienda que la elección del sucesor, sea dirigida con el Directorio o Asamblea Familiar donde se puedan considerar y elegir altos niveles de competencia y características de un potencial líder que logre la continuidad de los factores claves del éxito del negocio y proteger los intereses de la familia. En la elección se sugiere participar directivos y profesionales externos de alto nivel no miembros de la familia para que exista objetividad en el proceso evaluación de competencias. Este modelo de elección de sucesor implica muchas veces un ensayo tratando de que el postulante a sucesor (herederos familiares) elabore un plan estratégico corporativo de la empresa que contenga el desarrollo de nuevos objetivos de la compañía, metas específicas y para el futuro, crecimiento en los próximos 5 años, con el

respectivo diagnóstico que incluya: valoración del negocio y estados financieros proyectados a ese crecimiento, estrategia de negociación, fuentes de financiamiento, investigación de mercado y tiempo de respuesta para atender la demanda estudiada, capacidad instalada, competidores, política de precios, fortalezas y debilidades del negocio para enfrentar el crecimiento. Este modelo de aplicación para la elección del sucesor dará al Consejo Directivo Familiar o Asamblea Familiar una clara opinión de mejor elección del sucesor competente a parte de los atributos personales.

- Sucesión de la propiedad de la empresa.- En esta etapa el fundador se plantea varias posibles alternativas para elegir el futuro de la organización, como las siguientes:

Continuar con la operación cotidiana (o no hacer nada nuevo).-Esto suele ser una opción peligrosa que a veces funciona y otras no, ya que el empresario se deja llevar por la inercia y el tiempo, ya que hay ocasiones que es imposible hacer cosas nuevas dadas las circunstancias familiares y de negocios.

Transferir la propiedad y la dirección a los miembros de la familia.- Esto suele ser el sueño de la familia al fundar un negocio familiar y darle continuidad. Pero si se toman buenas decisiones de sucesión del poder a las siguientes generaciones, y los sucesores poseen la suficiente preparación para ocupar los puestos directivos las posibilidades de éxito se incrementan y se sostienen en el tiempo, pero muchas veces este éxito por la formalidad de la organización que prevalece sobre la familia propicia distanciamientos entre sus miembros y luego se complica los procesos de sucesiones siguientes.

Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo.- Suele ocurrir que la familia puede contratar a un Gerente General o Director Ejecutivo ajeno a la familia en vista de no existir casa adentro un miembro de la familia con cualidades profesionales para ejercer ese papel, o quieran evitar controversias familiares, y solo deseen obtener buenos réditos de su negocio familiar. Esta opción es recomendable por el autor desde todo punto de vista objetivo e incluso desde el punto de vista de incrementar la riqueza de sus dueños; sin embargo esto mayormente se ve aplicación en EF grande y no pequeña por los costos que significan su dirección, situación de costos que las EF pequeñas no están dispuestas a asumir.

Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.- Esta es una alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta parcial, y continúa con el negocio en una menor proporción. Esto muchas veces depende de una decisión familiar.

Vender a otras personas, instituciones o terceros.- Esta es una opción usada también por toda una familia en consenso, muchas veces se toma la opción por la apetencia que tiene el negocio para otros inversionistas o competidores, para lo cual se debe realizar una valoración de la empresa por expertos externos donde se estima los flujos económicos que genera la empresa en el futuro, flujos que aumentándoles otros valores intangibles y factores del éxito le dan el valor de mercado a que están dispuesto a pagar por ella.

Liquidar la empresa.- Esta es una opción cuando no hay sucesión familiar para la empresa y nadie ofrece un precio razonable para su venta, por lo que la decisión se orienta en liquidarla rematando sus activos y pasivos.

Cotizar en bolsa de valores (mercado de capitales).- Este es otro sueño de la familia que funda un negocio familiar al inicio, pero no lo pueden hacer al no alcanzar un gran tamaño y ventas anuales enormes. Sin embargo, esto siempre dependerá de la visión de la empresa, estrategia empresarial diseñada y llegar a participar en mercados financieros locales e internacionales, ya que constituyen una fuente adicional directa de financiamiento sin intermediarios financieros como los bancos: Sin embargo la EFC para cotizar en Bolsa de Valores se debe someter a los requisitos de calificación de mercado entre los cuales consta: el desarrollo de un gobierno corporativo que le garantice cuidar los intereses de sus inversionistas familiares y terceros. *Esta es otra buena opción recomendable por el autor,* mucho más si la familia se fija como política dentro de su Protocolo Familiar conservar siempre la mayoría de las acciones en su poder.

Opción mix.-Se recomienda también, por ser una combinación de las mencionadas anteriormente que involucra un buen diseño de estrategia corporativa consistente en: mantener el control de la EFC a través de la contratación de un Director Ejecutivo profesional externo, vender una parte de la EFC, estructurar la organización formal con órganos de gobierno que garanticen cuidar los intereses de los inversionistas, su productividad y alcanzar los niveles de ventas y crecimiento que le permitan cotizar en bolsa de valores; esto le permite a la familia conservar el control de la propiedad en la mayoría de acciones. Esta opción involucra muchos criterios vertidos en este

estudio para mejorar el rendimiento, competitividad, gobernabilidad y sostenibilidad en el tiempo de las EF del sector comercial de la ciudad de Guayaquil en la actividad comercial específica CIIUv4: G453.00.

5.2. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS DIRECTAS PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA EFC, QUE EVALÚE: CAPACIDAD DE RECURSOS, RENTABILIDAD, AUMENTO DE RIQUEZA, SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD VERSUS LA INDUSTRIA.

Siendo el objetivo de las empresas con fines de lucro desde la perspectiva financiera *Maximizar la riqueza de los dueños o inversionistas*, es decir *agregar valor a la inversión inicial*(en las finanzas modernas), el empresario (propietario) de la EFC de la ciudad de Guayaquil debe aplicar herramientas financieras directas y eficientes en su gestión gerencial, que le permitan medir rápidamente su gestión y observar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Con esto el directivo se evita estar dando vueltas en cálculos innecesarios ratios financieros tradicionales o de mucha interpretación que lo alejan del conocimiento directo del resultado financiero que le interesa saber para rendir cuentas a la Junta de Accionistas. Sin embargo los ratios operativos tradicionales sin el afán de restarles importancia en el presente trabajo deben ser preparados por las áreas operativas que procesan la información de la compañía y en base al resultado de estos un profesional técnico en administración financiera podrá medirlos para mejorar procesos eficientes y efectivos.

Las herramientas financieras directas que debe usar el Propietario de la EFC de la ciudad de Guayaquil en su gestión gerencial de acuerdo al presente estudio son las siguientes:

- Medir el Costo de Capital de la empresa, se puede calcular en valores absolutos (dólares) y en valores relativos (%).
- Medir el EVA (Economic Value Added) ó Valor Económico Agregado.
- Realizar el Análisis de Dupont
- Medir Necesidades Operativas de Fondos (NOF)
- Calcular el Crecimiento Sostenible
- Controlar el Fondo de Maniobra
- Medir el Ciclo de Conversión del Efectivo: Ciclo Operativo

5.2.1. Costo de Capital

Concepto muy sencillo que no complica al Gerente - propietario de una EFC, y se refiere a:

“Lo que le cuesta a la empresa por obtener diferentes fuentes de financiamiento para su operatividad”.

“El costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento”, y finalmente

“La tasa de interés mínima que los inversionistas de una empresa desean recibir como rendimiento a su inversión para conservar o incrementar su riqueza, es decir, arriba de esta tasa su riqueza se aumenta y debajo de esta tasa su riqueza se disminuye”.

A continuación de manera didáctica se pasa a demostrar con un ejemplo sencillo su cálculo para obtener el resultado en valor relativo (en %) y en valor absoluto (valores) del costo de capital:

Tabla 21
Costo de Capital

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO PARA UNA EMPRESA COMERCIAL					
(Ejemplo en miles de dólares)					
					% Costo P.P.
PASIVOS:	Monto	%	% T.I. a	Costo dolares	de c/obligacion
Fuentes de Financiamiento	USD	proporcion	pagar	de c/obligación	y Costo total
Obligaciones financieras	100	26%	15%	15	3.83%
Préstamos bancarios	70	18%	16.50%	11.55	2.95%
Acciones comunes	140	36%	6.20%	8.68	2.21%
Acciones preferentes	60	15%	7%	4.2	1.07%
Utilidades Retenidas	22	6%	6.20%	1.364	0.35%
	392	100%		40.79	10.41%
% Total de Costo de Capital Prom.Ponderado de Pasivo				10.41%	
más:		dólares			
Gastos Operativos y Adm.		20.00			
(Bce. A la fecha de cálculo)			(20/392*100)	5.10%	
% Costo de fondos con gastos operacionales				15.51%	
más:					
% de cartera incobrable estimado de la empresa				1.30%	
% COSTO DE CAPITAL Prom. Ponderado REAL				16.81%	
NOTA IMPORTANTE.- En el caso de Acciones comunes o Utilidades retenidas o cualquier pasivo que no tenga implícito su costo se debe considerar el Costo de Oportunidad (o rendimiento del mercado), es decir aquella tasa que se pagaría si se invirtiera dichos montos en términos anuales.					
En el mercado bursátil, se puede determinar este costo de la acción común, conociendo el dividendo o rendimiento anual de la acción, y, dividiendo el dividendo para el precio de la acción se obtiene su costo o rendimiento anual que esta generando para tomarlo como dato referencial de cálculo del costo de capital promedio ponderado total de la empresa.					
ELABORADO POR: El Autor.					

Descripción: Costo de Capital Promedio Ponderado en valores (\$).

<u>COSTO DE CAPITAL OPERATIVO en VALORES:</u>	
Utilizado por la empresa el cual se determina con los rubros de sus estados financieros indicados, de la siguiente manera:	
Operación de la Empresa	Rubros que los conforman:
Capital de Trabajo en la operación de la empresa →	Efectivo + cuentas por cobrar + inventarios - cuentas por pagar (es decir activos – pasivos corrientes)
<u>Más:</u> Activos fijos netos utilizados en la operación de la empresa →	Terrenos, construcciones, equipos de transporte, mobiliario, de computación, etc.
<u>Más:</u> Activos Intangibles netos utilizados en la operación →	Patentes, marcas, y otros intangibles (si los hubiere)
TOTAL suma:	Capital Operativo utilizado en valores absolutos
<i>Multiplicado por:</i>	<i>% Costo de Capital Promedio Ponderado de la empresa.</i>
RESULTADO =	Costo de Capital Utilizado o Invertido en Valores Absolutos en la empresa.

Tabla 22	
Ejercicio demostrativo, en dólares americanos:	
<i>Cálculo del Costo de Capital Operativo utilizado por la empresa:</i>	
Rubros de Estados Financieros	Balance, Año 2011
Capital de trabajo:	
Efectivo	21,619
Cuentas y doc. Por cobrar	203,575
Inventarios	397,007
(menos)	
Pasivos a Corto plazo	(203,203)
Capital de Trabajo	418,998 (a)
<u>Más</u>	
Inversiones no circulantes:	
Cuentas por Cobrar a largo plazo	23,556
Otros Activos no circulantes	69,086
<u>Más</u>	
Activos fijos netos:	
Inmuebles, maquinarias y equipos	2,297,466
<u>Más</u>	
Activos Intangibles	45,429
<u>Menos:</u>	
- Pasivos operativos a largo plazo	(87,191)
Total Inversiones netas no circulantes	2,348,346 (b)
INVERSION OPERATIVA o Total de Activo Contable de la	
Empresa (a +b)	2,767,344
% Costo de Capital Promedio Ponderado	16.81%
Costo de Capital Operativo utilizado por la empresa, en valores absolutos (ó resultado exigido por los inversionistas)	465,190

5.2.2. EVA: Valor Económico Agregado (Economic Value Added)

Está representado por la Utilidad de Operación después de Impuestos MENOS el Costo de Capital operativo utilizado de la empresa para generar dicha utilidad. Si el resultado es POSITIVO significa que se está agregando valor a la empresa, y si, el resultado es NEGATIVO significa que se está erosionando el capital de la misma.

EVA = Utilidad de Operación después de Impuestos - Costo Capital operativo utilizado

EVA es una marca registrada y patentada por sus creadores de Stern, Stewart&Co. una empresa de Consultoría en Nueva York; esta herramienta de evaluación de desempeño operativo y corporativo busca observar si la operación de la empresa genera rendimientos superiores al costo de capital, pues, aunque exista utilidad de operación neta de impuestos, y si ésta, no es mayor a su costo de capital empleado, no se está generando riqueza o agregando valor a la empresa, o no se está maximizando la riqueza de los dueños. Adicionalmente el EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, entidades de crédito y otros usuarios de información con interés en la empresa puedan tomar decisiones efectivas, ya que el EVA cubre deficiencias que poseen los ratios financieros tradicionales.

Las Ventajas cuantitativa del EVA son las siguientes:

- Poder calcularse para cualquier empresa y no solo para aquellas que se cotizan en Bolsa
- Poder aplicarse a la empresa y a cualquier unidad económica de la misma.

- Considera todos los costos de la empresa y el costo de financiamiento de los accionistas
- Considera el riesgo de la empresa
- Evita prácticas que perjudican a la empresa tanto a corto como a largo plazo
- Eliminar el impacto de los maquillajes contables
- Se caracteriza por ser confiable cuando se compara con datos de otras empresas

Tabla 23

Demostración de cálculo del EVA

Rubros:	valores absolutos, en dólares	% Margen utilidad y % de Costo que representan
UTILIDAD operativa después de impuestos y participación de trabajadores	252,240	9.11%
Menos: Costo de Capital Operativo utilizado	465,190	16.81%
EVA: en valor absoluto y en %	-212,950	-7.70%
<p>Interpretación.- Significa que el rendimiento neto luego de impuestos para accionistas no cubre el costo de capital de la empresa, por lo que se estaría erosionando el capital de los inversionistas. Si fuera lo contrario estaría agregando valor a la riqueza de los dueños o inversionistas. Esto indicaría que hay que evaluar la gestión financiera del negocio y su estrategia.</p>		

Ventaja cualitativa del EVA:

Enfocar el EVA en la estrategia de la organización no solo es únicamente como una medida métrica financiera, sino también cualitativa para:

- Enfocar la Gestión Directiva

- Cambiar la actitud de funcionarios alineando los intereses, para poder delegar decisiones a ejecutivos y operarios, para provocar que actúen como dueños
- Complementar e incrementar el sistema de información de la organización
- Fortalecer la productividad (eficiencia+ eficacia), racionalización y crecimiento de la empresa (continuidad económica)
- Integrar en las decisiones gerenciales aspectos operativos, de inversión y financiamiento.

5.2.3. Análisis de Dupont

Está representado a través de un indicador financiero que desde la perspectiva financiera mide la Rentabilidad sobre el Capital o Inversión empleada ó ROI (Return on Investment). Es muy útil para que el propietario de una EFC pueda medir de manera directa la rentabilidad de su inversión y compararse con la industria o sector similar al que pertenece su línea de negocio, en este caso en la ciudad de Guayaquil.

El ROI consiste en desglosar dos ratios financieros esenciales de la operación de la empresa como son: *el Margen de utilidad en operación y la Rotación de activos totales*; que al multiplicarse entre sí como operación matemática – financiera, forman el ROI. De esta forma al momento de desglosar estos dos ratios el directivo a la vez está observando su margen de rentabilidad sobre ventas y la eficiencia en la rotación de sus activos, y con eso puede entender de qué manera la empresa está ganando dinero sea por su margen de negocio o por su eficiencia de administración de activos, ó

interpretar que ambas son parte de los factores claves del éxito financiero de la empresa.

Tabla 24

Descripción del Análisis de Dupont: como herramienta directa de Dirección Gerencial para la EFC

Análisis de Dupont:Composición de la fórmula.....			
Ratio	Fórmula:	MARGEN UTILIDAD	Multiplicado por:	ROTACION DE ACTIVOS
Rendimiento sobre Activos totales, ó sobre la Inversión (ROI ó RAT)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos netos totales}}$	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	X	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos netos totales}}$

Tabla 25

Demostración del análisis y cálculo del ROI (Análisis de Dupont)

	ECUACIÓN DE DUPONT			Margen Utilidad	POR	Rotación de activos totales	
	ROI=	UTILIDAD NETA	=	UTILIDAD NETA	*	VENTAS	
		ACTIVOS TOTALES		VENTAS		ACTIVOS TOTALES	
Entonces:	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS=			MARGEN	*	ROTACIÓN	
				↓		↓	R.O.I.
		EJEMPLO:		4.11%	*	1.91	7.87%
	MEDICION:	ROI	MARGEN	ROTACION			
	PROMEDIO INDUSTRIA	11.80%	4.50%	2.62			
	EMPRESA ANALIZADA 3.1	7.87%	4.11%	1.91			
	En este caso, el problema de esta empresa en relación a la industria es su baja rotación de activos totales.						
	Elaborado por: El Autor						

5.2.4. Necesidades Operativas de Fondos (NOF)

Las necesidades operativas de fondos, son los fondos que se necesitan para poder operar la empresa en su línea de negocio, es decir, el dinero para administrar el día a día del negocio; en estas necesidades no deben considerarse las decisiones de financiamiento ya que lo que se pretende conocer es eso mismo.

El requerimiento de las NOF estará siempre vinculado al crecimiento de las ventas; por lo que el aumento o disminución de las NOF puede estar influenciado por los siguientes motivos:

Aumentan si existe:

- Un incremento en ventas
- Una generosa y no controlada política de otorgar créditos
- Una rotación lenta de las existencias de inventarios
- Un pago acelerado a proveedores sin considerar el tiempo que la empresa cobra sus ventas (periodo de cobro).

Disminuyen si existe:

- Una política de cobro eficiente y de menor tiempo en crédito.
- Un buen manejo o administración del inventario
- Una política de pago a proveedores (periodo de pago) competitiva que permita aplazar pagos en relación a los cobros.

En ambos casos de aumento y disminución extremos son de peligro, de estrés y de cuidado de parte del Empresario. Por ejemplo si aumentan las NOF se está obligando a la empresa a buscar financiamiento que dependiendo de los tiempos en que ocurran por una mala administración se corre el riesgo de liquidez en caso que no hubiere disponible en el mercado créditos, puede existir el riesgo de tasa si es que a pesar de encontrar el financiamiento, éste sea más oneroso que el costo de capital de la empresa y afecte o reduzca el margen de rentabilidad, corriendo por consiguiente el riesgo de rentabilidad. Otro ejemplo, si disminuyeran las NOF también se pudiera estar incurriendo en riesgos de: exceso de liquidez que al momento de producirse no existiera oportunidades de colocar dichos excesos o que los insumos que compra la

empresa para producir su venta estén sobre estoqueados o a altos de precios de compra en relación a su promedio que afecte su margen de costo de venta, ó, que al querer aprovechar dichos excesos de liquidez se pretenda comprar inventarios no teniendo una proyección de ventas o demandas en firmes lo cual le podría estar generando un riesgo de rentabilidad.

En recomendación del autor, el Empresario debe tratar de mantener un equilibrio entre ambos extremos de aumento o disminución de las NOF, mitigándolos con buenas políticas de cobros y de pagos, así como una buena política de rotación de inventarios, control de tiempos de producción o comercialización, y tiempos de respuesta a la demanda del mercado de los productos que comercializa; de esta manera optimiza los recursos logrando eficiencia y eficacia que conllevan a la productividad de la empresa y por ende la maximización de la riqueza de los dueños o familia accionista de la empresa.

Su Fórmula, NOF= Activos circulantes – Recursos
espontáneos

Descripción de la fórmula

Activos circulantes = Caja + Cuentas por cobrar + Inventarios (es decir activos realizables durante el ejercicio económico)

Recursos espontáneos = Pasivos sin costo a corto plazo de la empresa como: Proveedores, Cuentas por pagar, IESS, SRI, que estén al día.

Ejercicio demostrativo de cálculo de las NOF		
Rubros de Activo	Valor \$	Total \$
Corriente		
Caja y bancos	3,000	
Cuentas por cobrar	5,000	
Inventarios	4,500	12,500
Rubros de Pasivo		
Corriente	Menos (-)	
Cuentas por pagar	2,000	
Obligaciones con SRI	3,500	
Obligaciones con IESS	3,000	8,500
	NOF	4,000

De este resultado obtenido de \$4,000 el directivo de la EFC debe observar cuánto va a requerir de NOF por cada dólar de venta adicional si tiene pensado expandir el negocio familiar o incrementar las ventas. Por eso, se le hace necesario siempre esté calculando el ratio de las NOF sobre las Ventas (**indicador NOF/Ventas**) para estar controlando sus necesidades de fondos de acuerdo al crecimiento de sus ventas. Si su ratio es alto deberá preocuparse porque su requerimiento de fondos es alto, caso contrario debe sentirse tranquilo porque su mismo crecimiento está financiando sus necesidades operativas y no hay apuro de acudir a fuentes externas de financiamiento,

siempre y cuando, haga énfasis en un buen manejo de las políticas de crédito y cobranzas de la empresa; así como una óptima política de pago a proveedores y lograr pasivos sin costos; así como una buena rotación de inventarios.

El Empresario puede financiar las NOF con deuda a corto plazo con el sistema financiero o con pasivos o recursos espontáneos explicados anteriormente.

Tabla 26			
<i>Indicador NOF / Ventas</i>			
Ratio	Fórmula:		RESULTADO
NOF / VENTAS =	$\frac{\text{NOF}}{\text{Ventas}}$	=	% de requerimiento de NOF de la Empresa en base a la proyección de ventas
<p>Interpretación del ratio.-Si el resultado en % si es alto es malo porque significa que tiene necesidades altas de NOF y por ende no están siendo eficientes sus políticas de cobro, de pago y de rotación de inventario. Y si es bajo es bueno porque tiene menor necesidad de fondos.</p>			

EJEMPLO: Se supone que las ventas del año 2012 de la empresa terminaron en \$45,000 y las necesidades de fondos fueron \$4,000

Ejercicio demostrativo de cálculo de NOF / Ventas			
Ratio	Fórmula:		RESULTADO
NOF / VENTAS =	$\frac{4,000}{45,000}$	=	8.89 % de requerimiento de NOF de la Empresa en base a la proyección de ventas
<p>Interpretación del ratio.-El % es bajo y bueno porque tiene menor necesidad de fondos, lo cual indica que sus políticas de crédito, de pago y de rotación de inventarios son razonables en su administración financiera. Y si desea proyectarse para el año 2013 en ventas debe proyectar por simple deducción de una regla de tres cual sería su requerimiento de NOF considerando la base de datos de Ventas y NOF del año anterior 2012. (4,000/45,000).</p>			

5.2.5. Cálculo de Crecimiento Sostenible

Indicador de tipo gerencial o de dirección, que sirve para que el directivo pueda interpretar su crecimiento en función del beneficio del crecimiento de sus ventas y necesidades operativas de fondos (NOF) al mismo tiempo. En otras palabras se trata de expresar que las NOF aumentan proporcionalmente en virtud del ritmo de crecimiento de las ventas, siempre y cuando la empresa mantenga constante o estable las políticas de cobros, de pagos, y de stock de inventarios que no provoquen una variabilidad pronunciada e inestable del ciclo del efectivo operativo de la empresa.

Tabla 27			
Indicador de Crecimiento Sostenible			
Ratio	Fórmula:		RESULTADO
CRECIMIENTO SOSTENIBLE =	Retorno sobre ventas ----- NOF / Ventas	=	% de Crecimiento de la Empresa
Interpretación y presentación del ratio.- al resultado de este ratio en finanzas modernas se lo divide para 2 como una interpretación conservadora y promedia financiera, con lo cual se interpreta que a este % dado la empresa crecería en virtud de la proyección de crecimiento de sus ventas, necesidades operativas de fondos y manteniendo las políticas principales del negocio en plazo de cobro, en plazo de pagos y rotación de inventario.			

Tabla 28			
Ejercicio demostrativo de cálculo de % de crecimiento sostenible			
Ratio	Fórmula:		RESULTADO
CRECIMIENTO	5%		16.67%/ 2 =
SOSTENIBLE =	<hr/> 30%	=	8.33%

Interpretación y presentación del ratio.- al 16.67% se divide para 2 y nos da **8.33%**, que es el porcentaje de crecimiento conservador que podemos razonablemente estimar que la empresa crecería y se esta proyectando un crecimiento de ventas y por ende de sus necesidades operativas de fondos proporcionales manteniendo las políticas principales del negocio en cuanto al plazo de cobranza, plazo de pagos, y rotación de inventarios.

Este crecimiento resultado de crecimiento de 8.33% la empresa puede compararse con los estudios o información económica del crecimiento de la industria o sector a la que pertenece para observar si está creciendo, su competitividad y sostenibilidad de la empresa en relación al mercado.

5.2.6. Fondo de Maniobra

Es el volumen de fondos permanentes de largo plazo que tiene que tener la empresa disponible para financiar las necesidades operativas de fondos de corto plazo o NOF. La responsabilidad del manejo o previsión de

este fondo de maniobra es de los directores o jefes financieros si la empresa contare con este rango administrativo, caso contrario es responsabilidad directa de la gerencia o fundador de la empresa familiar. Una característica principal de este fondo es que otorga una gran estabilidad financiera en el tiempo.

Su Fórmula, F.M.= Deuda a largo plazo + Recursos propios (es decir capital o patrimonio de la empresa) – Activos fijos netos

Explicación del autor

Ejemplo: El estado de situación financiera de la empresa puede contar con los siguientes segmentos del balance:

- Activos fijos netos (activos fijos – depreciación) = 600,000
- Deuda a largo plazo (DLP) = 350,000
- Patrimonio o capital = 400,000

Resolución explicativa, aplicando la fórmula:

$$FM = 350,000 + 400,000 - 600,000$$

$$FM = 150,000$$

Esto significa que el FM es suficiente para atender las necesidades operativas de fondo NOF que requiere la empresa para su operación diaria de \$4,000 explicadas en ejercicio anterior.

5.2.7. Ciclo de conversión del Efectivo

Ciclo operativo.- Al momento que el Empresario (propietario) administra o controla el capital de trabajo de la EFC le es de mucha importante conocer el

Ciclo de Conversión del Efectivo de su empresa, que significa, *el tiempo o plazo que transcurre desde el pago a proveedores por la compra de materia prima para manufacturar un producto hasta la cobranza de las cuentas por cobrar a clientes asociadas a la venta del producto*. Este indicador va a determinar las necesidades de Capital de Trabajo del ciclo operativo de la empresa.

Un buen Administrador lo primero que debe hacer es disminuir el ciclo de conversión del efectivo, para esto debe tomar en cuenta los siguientes pasos y aplicarlos en la medida posible:

- Disminuir el ciclo del inventario (aquí es vital coordinar con el área de producción para que lo ayude tratando de bajar a la mínima expresión el tiempo de proceso de un producto, conjugando que Productividad = Eficiencia + Eficacia)
- Disminuir el periodo de cobranza a clientes (aquí es vital coordinar con el departamento de ventas lo ayude en fijar buenas políticas de crédito a favor de la empresa)
- Diferir o alargar el plazo de pago de las cuentas por pagar (una habilidad de un buen Administrador es tratar de trabajar con capital ajeno o insumos ajenos hasta que los venda)

Su fórmula es:

<p>Ciclo de Conversión de Efectivo = Ciclo de inventario + Periodo de cobro ó ciclo de cobranza – Periodo de pago de cuentas por pagar.</p>
--

Ciclo de Inventario.- Significa el tiempo que se tiene la materia prima, la produzco y la pongo lista para la venta, es decir es el tiempo de producción.

Ciclo de Cobranza.- Significa el tiempo que tengo en la recuperación del efectivo por las cuentas por cobrar a los clientes, es decir el periodo de cobro.

Las fórmulas que conforman el Ciclo de Conversión del Efectivo son:

<p>CICLO DE INVENTARIO = $\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de venta diario}}$</p>
--

<p>CICLO O PERIODO DE COBRANZA = $\frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas a crédito diarias}}$</p>

<p>PERIODO DE PAGO DE CUENTAS POR PAGAR = $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras a crédito diarias (es decir el costo de venta diario)}}$</p>
--

Ejemplo demostrativo: En una compañía el ciclo del inventario es de 60 días en fabricar un producto, su periodo de cobranzas es de 36 días, y su diferimiento de cuentas por pagar a proveedores es de 24 días. ¿Cuál es el tiempo del ciclo de conversión del efectivo de la empresa?

Aplicando la fórmula sería:

Ciclo de Conversión de Efectivo = 60días + 36días – 24días = 72 días.

En este mismo caso tratando de descifrar más datos, si las ventas anuales de la empresa son de \$3'960,000 y todas son a crédito. ¿Cuál será el promedio de las cuentas por cobrar?, para que podamos probar el periodo de cobranza dado de 36 días.

Ventas anuales 3,960,000 anuales

Ventas diarias 3,960,000 /360 = 11,000 diarias

Remplazando en la fórmula del ciclo de cobranza, como ecuación sería:

CICLO O PERIODO DE COBRANZA = Cuentas x Cobrar / Ventas a crédito diarias

$$36 = x / 11,000$$

X = \$396,000 cuentas por cobrar

Entonces, se comprueba:

CICLO O PERIODO DE COBRANZA = Cuentas x Cobrar / Ventas a crédito diarias

$$= 396,000 / 11,000$$

= 36 días

En este mismo caso, ¿Cuántas veces rota el inventario? Si se conoce que el ciclo del inventario es de 60 días.

Fórmula de rotación de inventario:

$$\begin{aligned} \text{ROTACION DE INVENTARIO} &= 360 / \text{Ciclo del inventario} \\ &= 360 / 60 \\ &= \mathbf{6 \text{ veces rota el inventario}} \end{aligned}$$

Entonces **comprobando** el ciclo de inventario con seis veces de rotación en la Fórmula de rotación de inventario, queda:

$$\begin{aligned} \text{Ciclo de Inventario} &= 360 / 6 \text{ veces} \\ &= \mathbf{60 \text{ días}} \end{aligned}$$

- Por el periodo de Pago.- Los pagos hechos a proveedores se los realiza en un promedio de **24 días**.

Como conclusión financiera del caso para la presente propuesta de modelo de gestión a aplicarse por las EFC de la ciudad de Guayaquil, se puede decir que un buen administrador debe disminuir el tiempo de conversión del efectivo, es decir de 72 días bajarlo a la mínima expresión, ya que si esto permanece requerirá de fuentes de financiamiento a corto plazo para atender sus necesidades operativas de fondos NOF, lo cual ocasiona un constante estrés y corriendo el riesgo de liquidez, de tasa, y por ende de rentabilidad al encontrar recursos onerosos externos.

5.3. USO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Y CONTRATACIÓN DE UN PROFESIONAL EXPERTO PARA CONTROL DE LA GESTIÓN GERENCIAL Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA.

El Empresario (propietario) de la EFC de la ciudad de Guayaquil, debería hacer uso de todos los fundamentos de la Administración Estratégica para determinar un diagnóstico de su empresa y lo que significa una estrategia, lo que le conllevará a despejar interrogantes que constantemente se puede estar formulando en su interior como: ¿Cuál es la situación actual de mi empresa?, ¿Hacia dónde quiero llegar como empresa?, ¿Cómo voy a llegar a ese objetivo? Estas interrogantes que se formule per se ya constituye el *pensamiento estratégico* que no es otra cosa que el proceso de pensar en desarrollar la forma estratégica de hacer las cosas para convertirlo en un hábito para lograr los objetivos, pensamiento que a la vez es reflexivo o de autocrítica del empresario para saber si está o no haciendo bien su gestión empresarial.

Para despejar la interrogante: **¿Cuál es la situación actual de mi empresa?**, debería acostumbrarse a evaluar las condiciones de la industria a la cual pertenece la actividad de su empresa, el desempeño financiero de la misma, el promedio de rentabilidad de la misma, la participación en el mercado que tiene su empresa respecto a esa industria, la situación que enfrenta el mercado de su industria con su entorno interno en el país como normas de gobierno, cultura de su ubicación geográfica donde posee distribución de su negocio, precios, depresión del sector, fenómenos naturales, entre otros; así como factores de su entorno externo como: acuerdos de relaciones comerciales, firma de tratados de libre comercio, acuerdos arancelarios, firma

convenios de doble tributación, cupos de importaciones, incentivos de exportaciones, influencias de políticas de gobiernos de economías centrales en abundancias o crisis económicas internacionales que afecten su sector. Frente a estas informaciones puede observar cuáles son sus fortalezas es decir sus factores claves del éxito que le han llevado a tener su negocio, así como también conocer cuáles son sus debilidades.

Para despejar **¿Hacia dónde quiero llegar como empresa?**, debería observar la *Visión Futura* que tiene pensado de la compañía, para estar atento a que nuevos grupos personas naturales o jurídicas (*Target*) mediante estudio de mercado tiene necesidades no satisfechas o cuáles son las tendencias de éstas para buscar la forma de satisfacerlas a estos nuevos consumidores; y que nuevas capacidades de instalaciones del negocio o cadena de abastecimiento debe adquirir.

Para despejar **¿Cómo voy a llegar a ese objetivo?**, se ve obligado a formular una estrategia y ejecutarla para que lleve a la compañía en la dirección que desea y lograr el tiempo de respuesta ideal a la demanda de necesidades exploradas; esta interrogante es la esencia de la administración estratégica del empresario con la cual le permite enfrentar mediante un proyecto las nuevas oportunidades o amenazas que se presenten en su objetivo planteado.

En resumen todo lo indicado anteriormente es el significado de realizar un *Diagnóstico* de su empresa para tomar el rumbo que tiene fijado el empresario de la EFC de la ciudad de Guayaquil como Visión y desarrollo futuro de su negocio, pues de esta forma debe tener presente lo que significa una estrategia, formularla, ejecutarla, convertirla en una ventaja competitiva y

sostenerla en el tiempo para obtener los resultados deseados. En otras palabras cuando desarrolla el pensamiento estratégico que es el esquema general de la administración estratégica se está visualizando automáticamente 3(tres) niveles de desarrollo: Nivel Estratégico (la estrategia), Nivel Táctico (planificación), y Nivel Operativo (ejecución) como por ejemplo la siguiente demostración gráfica general:

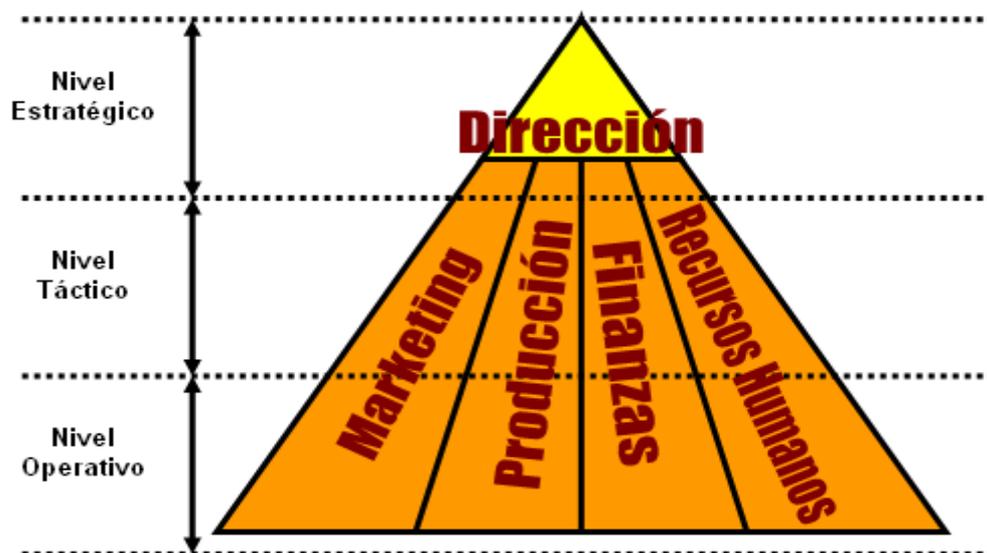


Figura 20
Niveles de Desarrollo

5.3.1. Estrategia, debe tener la Compañía

Luego de explicado en el capítulo 1 conceptos de estrategia y administración estratégica la EFC debe tener una *Estrategia Total* o *Estrategia que ejecuta* la empresa para el logro de sus objetivos trazados, y, tomando en consideración los fundamentos de Thompson(2012) en su obra *Administración Estratégica teoría y casos*, el autor de la presente investigación coincide en el criterio de que el empresario de la EFC de la ciudad de Guayaquil a más de

que éste posea su Estrategia Empresarial siempre debería considerar los 4 planteamientos esenciales y confiables para lograr que se distinga su empresa de sus competidores, forje una fidelidad de sus clientes, y gane una ventaja competitiva sustentable, como son:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo de su industria, con lo cual pretenderá obtener una ventaja competitiva de Costos sobre sus competidores. Ej. Walmart y Southwest Airlines en los EEUU.
2. Superar a la competencia con características distintivas o de Diferenciación como: mayor calidad, selección amplia de productos, mejor desempeño y tiempo de respuesta a la demanda, servicios con valor agregado, superioridad en tecnología.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado o Segmentación y ganar una ventaja competitiva en satisfacer sus necesidades y gustos especiales de mejor manera que sus competidores.
4. Procurar los mejores precios (más bajos) por bienes diferenciados que al menos iguales las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio, es decir lograr y desarrollar un Target estratégico. Este planteamiento es un mix entre el planteamiento 1 y 3.

Adicionalmente el empresario de la EFC debe tener el conocimiento elemental de administración estratégica y las fases que conllevan el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia empresarial. Estas 5 fases interrelacionadas se las recuerda al empresario de la EFC de la ciudad de Guayaquil a continuación:

- *Primera fase.- Desarrollar una Visión estratégica:* Consistente en plasmar la *Visión a Futuro* de la compañía o el sueño del empresario de lo que desea percibir como negocio luego de un periodo largo de tiempo (a largo plazo). Aquí se define la *Misión de la Empresa* que exprese su razón de ser y su propósito actual, es decir quién es, que hace y porque está actualmente. También comprende la formulación del conjunto de *Valores Esenciales* compartidos de la compañía o su *Código de Ética*, es decir las creencias, características y normas conductuales que la administración determina como guía en la búsqueda de su visión y misión. En esta fase debe motivar al personal, lograr la alineación de los activos de la empresa con la estrategia de la compañía y lograr la implicación del personal calificado es decir lograr que se pongan la camiseta para alcanzar los objetivos empresariales trazados y los objetivos individuales del personal.
- *Segunda fase.- Establecer Objetivos:* Sirven para convertir la visión y misión de la compañía en metas de desempeño medibles y se conviertan en patrones de desempeño de la compañía. Estos objetivos son de dos tipos: *Objetivos Financieros* y *Objetivos Estratégicos*. La herramienta de control de gestión Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard) es un método popular para vincular los objetivos financieros a objetivos estratégicos trascendentes y evaluar su cumplimiento y seguimiento que se menciona en el capítulo dos.
- *Tercera fase.- Formular la Estrategia:* Sirve para alcanzar los objetivos que eligió la administración, y conlleva el análisis del modelo del

negocio, proceso de aprendizaje práctico, experimentación, quienes van a participar en el proceso de formular la estrategia.

- *Cuarta fase.- Ejecutar la estrategia:* Es decir convertirla estrategia en un Plan de Acción estratégico.
- *Quinta fase.- Vigilar el desarrollo de la estrategia:* Consistente en evaluar el desempeño del plan de acción y realizar ajustes y correctivos.

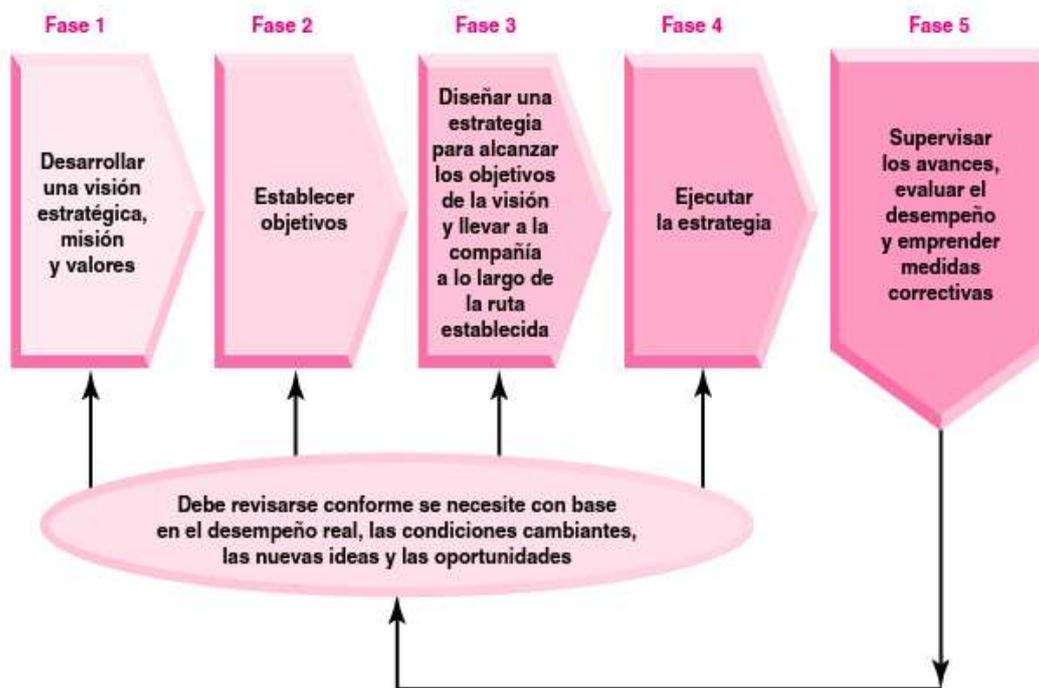


Figura 21
Proceso de Elaboración y Ejecución de una Estrategia:
 Tomado de: Administración estratégica: Teoría y casos. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. 2012:pág.37, figura 2.1

Conociendo el empresario estas cinco fases de la administración estratégica está en condiciones de desarrollar su *Plan Estratégico*, plan que servirá a la compañía para expresar su dirección futura, sus metas de desempeño y su estrategia para enfrentar las condiciones competitivas de la industria a la que pertenece, superar a sus rivales y cumplir con los objetivos.

Plan Estratégico = Visión estratégica + Objetivos + Estrategia



Figura 22

Elaboración de un plan estratégico

Tomado de: Administración estratégica: Teoría y casos. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. 2012:pág.37

5.3.2. Contratará un profesional en administración especializada: Funciones principales del profesional en administración estratégica.

De acuerdo al resultado de una de las variables investigadas en esta investigación de las encuestas realizadas tanto a expertos consultores de EFC como a gerentes – propietarios de EFC, el empresario de la EFC para mejorar su administración, debería contar con el apoyo de un profesional especializado en estos temas y que coadyuve asumo de lo de gestión. Pues, no es menos cierto que la teoría básica administrativa fundamenta que el administrador o gerente – propietario de una empresa debe manejar con habilidad y destreza las siguientes variables principales para la buena marcha de su negocio como son:

VARIABLES BÁSICAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA:

- Tareas.- Aprender a asignarlas
- Personal.- Aprender a contratar o seleccionar personal
- Tecnología.- Aprender a contratar tecnología a la medida de las operaciones de la empresa.
- Entorno.- Aprender a conocer su ambiente en que se desarrolla y los factores que lo afectan.
- Estructura.- Contar con la estructura organizativa (organigrama) funcional (cargos y responsabilidades) de acuerdo al desarrollo de su empresa.

Funciones del profesional en administración estratégica y control de gestión.

A sugerencia del autor estas funciones estarían basadas en un planteamiento estratégico bajo un enfoque sistémico, es decir que funcione como un sistema integrado en la empresa, como las siguientes como principales:

- Colaborar en el desarrollo de la visión estratégica de la empresa para definir: visión, misión, valores, objetivos, estrategia, formulación de estrategia, ejecución de la estrategia, plan de acción.
- Vigilar conjuntamente con la dirección de la EFC el cumplimiento de la estrategia, evaluar y si es necesario ajustes y correctivos durante el proceso de ejecución de la misma: Etapas analíticas y de ejecución estratégicas.
- Lograr la comunicación de la estrategia de la empresa a toda la estructura organizativa (socialización de la estrategia), logrando la alineación de los activos con la estrategia que conlleve a la implicación de los empleados (ponerse la camiseta) en la consecución de los objetivos empresariales e individuales: Etapa de ejecución de la estrategia.
- Colaborar en la creación de una estructura organizativa funcional para la empresa desarrollando un gobierno corporativo, dentro del enfoque sistémico más adaptado a la empresa.
- Colaborar en desarrollar un plan de compensaciones para ejecutivos y empleados por el cumplimiento de objetivos traslucidos a desempeño; así como el continuo desarrollo y actualización de políticas y

procedimientos que traduzcan una cultura organizacional o corporativa.

Etapa de control estratégico.

- Colaborar con la dirección en el seguimiento y control de mediciones de los objetivos planteados, mediante las herramientas financieras y de control de gestión efectiva y directa tanto cuantitativas como cualitativas, así como observar si la gestión de la EFC está agregando valor o maximizando la riqueza de los dueños. Etapa de control estratégico.

5.3.3. Alineación estratégica y estructura organizacional.

La función esencial de la Gerencia Estratégica o del Profesional a contratarse en administración estratégica no mencionada en el párrafo anterior, es la de ayudar a la gestión del empresario de la EFC en lograr la **alineación estratégica**, consistente en dirigir hacia una misma dirección la definición y vinculación de los tres elementos principales de la estrategia que son:

- Los Objetivos estratégicos de la empresa: o sea el sueño del empresario
- El Capital organizacional: que lo compone el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura organizativa, trabajo en equipo, políticas de incentivos que alinean las metas con la estrategia de la empresa en todos los niveles de empleados y ejecutivos, el KnowHow (conocimiento del negocio), entre los esenciales.
- El Talento humano de la organización: que comprende el desarrollo de competencias estratégicas, habilidades, conocimiento y valores que la empresa requiere del talento humano para realizar las actividades que requiere la estrategia.

Dentro de estos 3 elementos mencionados anteriormente el empresario de la EFC de la ciudad de Guayaquil debe conocer que dentro del Capital Organizacional, *la Estructura Organizacional (organigrama)* tiene un papel importante dentro del enfoque de cambio estratégico adaptable a su evolución y optimo a las actividades de la empresa. En otras palabras un buen diseño de estructura organizacional hace que las partes que la componen se alineen entre si y correspondan a los requerimientos de la estrategia y al mismo tiempo contribuya en la capacidad de recursos de la empresa y *creen valor para el cliente* y se pueda percibir *una ganancia dual cliente – empresa*.

De acuerdo a los resultados de las encuestas del presente estudio en las EFC de la ciudad de Guayaquil se observa en las mismas la aplicación de una estructura organizativa simple, la cual dificulta el desarrollo y crecimiento de la visión estratégica de la empresa. *Por lo tanto a criterio del autor del presente estudio se sugiere al empresario del sector comercial de la ciudad de Guayaquil una estructura organizativa funcional* adaptada al tamaño y complejidad de la actividad de la empresa que vaya evolucionando en virtud de la estrategia para lograr una ventaja competitiva sustentable en el tiempo generando creación de valor (agregar valor) y se perciba ganancia a favor del cliente.

Demostración gráfica de una Estructura Funcional:

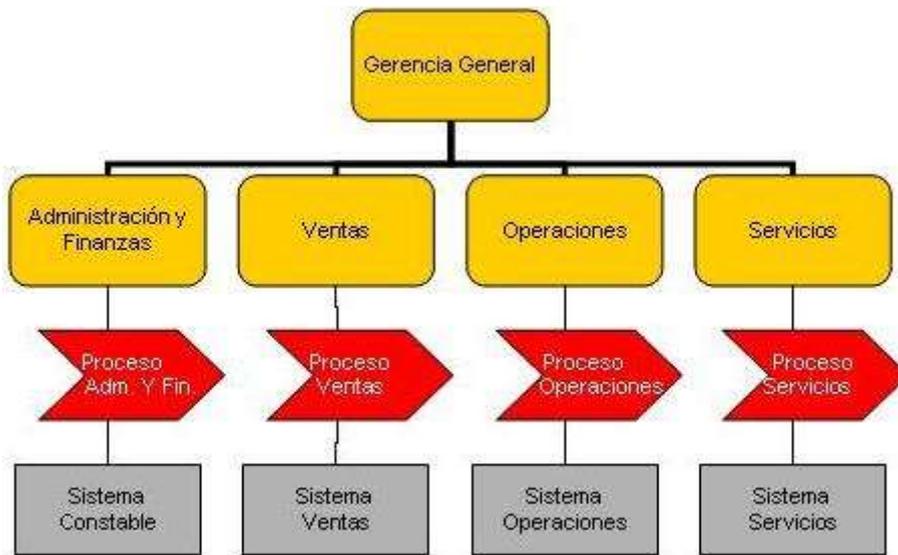


Figura 23

Graficado de una estructura funcional básica

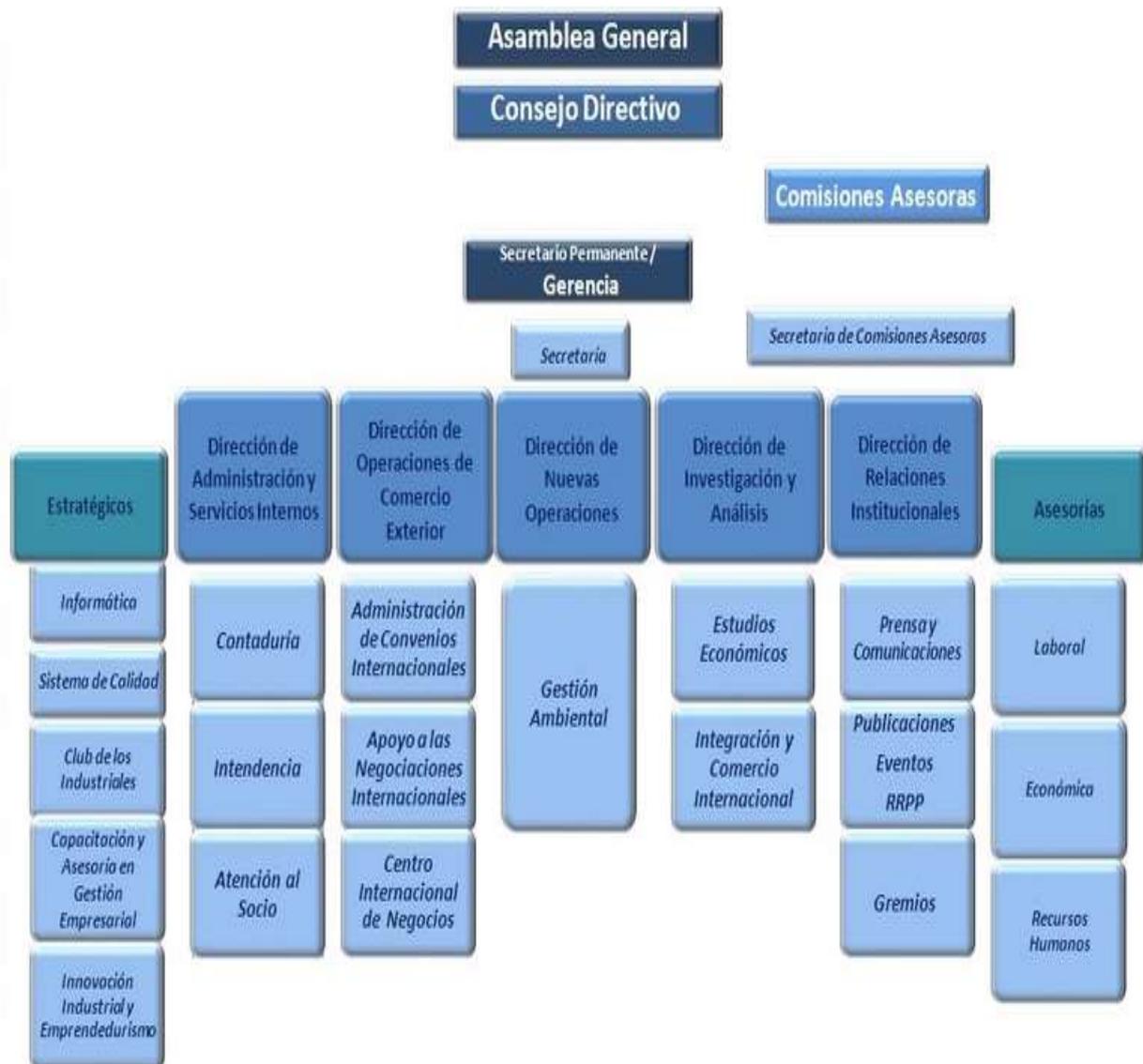


Figura 24

Graficado de una estructura funcional con gobierno corporativo

Tomado de: Thompson 2012

5.4. MANEJO Y UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES OPORTUNAS

Dentro del plan estratégico organizacional que el empresario – fundador – o sucesor de la EFC de la ciudad de Guayaquil y la asistencia de un profesional en administración estratégica, se encuentra inmerso *un plan estratégico de tecnología de información (PETI)*, que significa que la empresa debe tener una *Visión amplia como organización*, de tal forma que la estrategia a adoptar esté involucrada con tres elementos principales: la Administración, la Organización y la Tecnología.

Con esto la EFC logra en la medida de su crecimiento y evolución, convertirse en una llamada *Empresa Digital* de los tiempos actuales. Es así como el empresario termina entendiendo que la empresa digital *es aquella que tiene y cuenta con tecnología de información para su desarrollo de operaciones, y que dicha tecnología debe estar alineada a la estrategia global de la empresa para el logro de los objetivos trazados*. Desde este punto de vista de eficacia, el empresario debe observar a la tecnología de información *como una inversión y no como un gasto* para la EFC, pues la empresa digital tiene como beneficio la integración tecnológica de: clientes, proveedores, empleados, procesos, transacciones, gestión de activos del negocio, y otros que se pudieran integrar.

Este concepto contemporáneo de era virtual e innovación tecnológica constante, hace que los ejecutivos-directivos actuales realicen sus labores de dirección desde cualquier lugar en que se encuentren a través de dispositivos y

sistemas de redes interlocutando información de negocios de diferentes sistemas de información sean para áreas de ventas, producción, abastecimiento de insumos, finanzas, marketing, entre otros; sin la necesidad de encontrarse en sus lugares físicos; e incluso pueden tomar decisiones oportunas, racionales y de rendimiento según la ocasión lo requiera.

5.4.1. Sistemas de Información (SI)

En términos generales se define como el conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar a la toma de decisiones y control de la organización. Por lo tanto el empresario de EFC de la ciudad de Guayaquil, debe dejar de pensar que los sistemas de información de tecnología actual son solo computadoras y programas de cómputo; sino que en su conjunto y con la actualización de tecnología, son sistemas de interpretar la información que producen a la empresa ganancias, crean valor, y mejoran la posición estratégica de la empresa.

Así mismo el empresario de la EFC debe conocer que estos sistemas de información en la actualidad los autores de administración contemporánea en sistemas de información (SI) gerencial **los clasifican en TPS, MIS, DSS, ESS** para que pueda obtener el que más se adapte a las operaciones, tamaño y complejidad de su empresa:

TPS (Transaction Processing Systems).- Son sistemas de procesamiento de transacciones al detalle como inventarios, ventas, contabilidad, etc. que generan reportes detallados para el control.

MIS (Management Information Systems).- Son aquellos que dan información gerencial a nivel de reportes resumidos para la gerencia para la toma de decisiones oportuna o analizar los factores fuera del objetivo esperado.

DSS (Decision Support Systems).- Son aquellos que involucran soportar una toma de decisión gerencial no estructurada (poco usual) a través de compilar, analizar y manipular información sin procesar documentos involucrando modelos estadísticos, proyecciones, cálculos matemáticos para simular escenarios como por ejemplo: crecimiento de ventas, incrementos de costos, participación en el mercado, zonas geográficas, entre otros.

ESS (Executive Support Systems).- Son aquellos sistemas de información de uso más ejecutivos que generan información de orden de análisis externo y factores que estén relacionado al ámbito económico del negocio es decir su entorno, para saber: un análisis de la industria a la que pertenece en un rango de fecha, variables macroeconómicas como aumento de inflación, devaluaciones, PIB, balanza comercial, cupos de importación, aranceles, tasas de interés, entre otros.

Aplicaciones de los SI, que debe conocer el empresario de EFC.

Los sistemas de información (SI) en la actualidad se desarrollan bajo diversas aplicaciones empresariales, pero que en las EFC de la ciudad de Guayaquil no son aplicadas en su contexto general, debido al paradigma que se tiene: *De cual es el Costo ante que el Beneficio*; pero que de cualquier forma deben ser conocidas y socializadas por el empresario de EFC observar sus bondades y la magnitud en que pueden aportar a su Visión de negocio y a su

razón de ser. Estas aplicaciones que actualmente existen son: Sistemas ERP (empresariales) que logra la integración sistemática de todos los módulos de la cadena de valor de negocio; Sistema de Gestión de cadena de suministro o abastecimiento SCM consistente en mejorar los tiempos de respuestas a las demandas de productos a través de acortar los procesos operativos hasta el despacho y llegada final al cliente; Sistema de Gestión del conocimiento KMS consistente en medición de indicadores de gestión o cumplimiento de objetivos, Sistema de Gestión de procesos de negocios BPM consistente en control de mejoras de calidad en el producto o servicios con normas de buenas prácticas de manufactura en procedimientos y políticas así como dar alerta a sus puntos críticos; Sistema de Gestión de relaciones con el cliente CRM consistente en monitorear la evolución de la relación con el cliente, amenaza de productos o servicios sustitutos, benchmarking hacia el cliente, lograr fidelidad del cliente.

Todos estos sistemas de información y sus aplicaciones serán siempre necesarios en su conjunto en la medida que el negocio de EFC crezca, agregue valor, maximice la riqueza de sus dueños, sea competitivo y sostenible en el tiempo; por lo cual el empresario debería reformular su enfoque de ver la Tecnología y percibirla como una inversión y no como un gasto bajo un enfoque socio – técnico.

5.5. IMPLANTACIÓN DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL

El Propietario o Fundador de la EFC de la ciudad de Guayaquil debería realizarla aplicación de un gobierno corporativo indistinto al tamaño de la empresa, a través del cual supervigilara la formulación y ejecución de la estrategia y cumplimiento de los objetivos empresariales trazados.

Pues, debe entender que el **Gobierno Corporativo**: “consiste en la formalidad del sistema de administración de las empresas a través de órganos de gobierno en cada área de gestión para evitar la influencia del poder de los altos directivos en dichas áreas, y proteger los intereses de los accionistas y el logro de los objetivos trazados”.

Por otro lado, el mercado de valores local a través de la BVQ también tiene la definición clara para el empresario, para que organice su empresa y cree valor de la misma al momento de cotizar sus acciones en bolsa de valores:

El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores de las empresas y todos aquellos que invierten sus recursos en ellas, principalmente los accionistas y los acreedores. (BVQ, 2006-2011, p.21-22).

El empresario debe conocer que en el Ecuador como se relata en el capítulo tres la Ley de Compañías y su órgano regulador de sociedades Superintendencia de Compañías tiene contemplado en la normativa societaria fundamentos y premisas de la aplicación de un buen gobierno corporativo que permite que las empresas per se lo desarrollen y apliquen; por lo tanto el gerente – propietario de una EFC puede ejercer y mejorar su gestión empresarial haciendo uso de estas premisas y buenas prácticas formales en su beneficio actual, futuro y sostenible en el tiempo de su empresa; pues así se le recuerda textualmente los siguientes articulados de la Ley de Compañías del Ecuador:

Art.433.- El Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos, y resoluciones que considere necesario para un buen gobierno, vigilancia y control de las compañías mencionadas en el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica.

Art.262.- El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Art.271.- Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el **consejo de administración**. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

Art.272.- La acción de responsabilidad contra los administradores miembros de los consejos de administración, vigilancia o **directorios**, será entablada por la compañía, previo acuerdo de la **junta general**, el mismo que puede ser adoptado aunque no figure en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.

Con lo explicado en los párrafos anteriores el EFC puede entender que el rol del gobierno corporativo empresarial se ejerce o ejecuta a través de un Consejo de Administración o Junta Directiva, que para ser eficaz requiere que éste Consejo supervise la dirección estratégica de la compañía, evalúe a sus ejecutivos o puestos de gran responsabilidad, maneje un sistema de compensaciones para personal por cumplimiento de objetivos estratégicos, y vigile la práctica de la emisión de los estados financieros, que en la actualidad las empresas están obligadas a la aplicación de las NIIF. (Thompson, 2012).

5.5.1. Implicación de la Junta Directiva, y un sistema de gobierno

El empresario de la EFC debe conocer y aceptar que La Junta Directiva debe influir en el modo de dirigir la empresa y estar formada por varias personas operativas, ser fuerte e independiente que logre el cometido de los objetivos empresariales, de tal forma que esta Junta cumpla con las funciones principales que se mencionan en el capítulo 1.

Pero, así mismo debe estar vigilante a sus funciones y cuando observe que la junta no cumple con la premisas (o reglas) estándares, percibirá que está faltando a su deber de representar y proteger los intereses de los accionistas y por ende está influenciada por relaciones de amistad o familiares involucrados en la administración principal, dicho motivo indicaría que la labor de la Junta está perdiendo objetividad como órgano de gobierno y afectando el cometimiento de los objetivos empresariales, y en ese momento hay que realizar ajustes de los órganos de gobierno.

5.5.2. Funciones principales de la Junta Directiva que ejerce el control de gobierno en la empresa.

De acuerdo a la apreciación que expresa Thompson, 2012 en su obra Administración estratégica, teoría y casos; apreciación que tiene coherencia con el espíritu de los artículos de la Ley de Compañías mencionados anteriormente, las funciones de la Junta Directiva como bandera principal de vigilar las tareas de la administración estratégica de la empresa, se fundamentan en cumplir 4 (cuatro) obligaciones principales:

- *Vigilar la dirección estratégica y planteamientos de negocios de la empresa.* Aquí los miembros de la JD deben ser críticos e inquisitivos, plantear preguntas pertinentes recurriendo a la visión de negocio de la empresa con el fin de juzgar si las acciones estratégicas propuestas prometen más beneficios de lo esperado. Así también si la estrategia de la compañía tuviere fallas o errores deben manifestar sus preocupaciones de inmediato para realizar los correctivos de líder de la empresa, correctivos a la estrategia, o cambiar la estrategia según sea el caso.
- *Valorar y evaluar las habilidades de los ejecutivos en la elaboración y ejecución de una estrategia.*- La Junta debe estar atenta y es responsable de determinar si el Director General de la compañía está haciendo una buena labor de liderazgo estratégico. También la Junta debe evaluar las habilidades estratégicas de los otros ejecutivos que en un momento puedan suceder al director general cuando sea necesario o esto llegase a ocurrir.

- *Manejar un sistema o plan de compensaciones para altos ejecutivos para premiarlos por los resultados a favor de los inversionistas.*- Esta función es un principio básico del gobierno corporativo, en el sentido que los dueños de la empresa o corporación delegan el control administrativo de la misma a un equipo de ejecutivos calificados a cambio de una compensación, es decir, éstos cumplen el papel de *agentes de los inversionistas*. Estos ejecutivos en su rol tienen que tomar decisiones y operar la empresa de acuerdo con los intereses de los dueños, ya que la función principal de un Director General de una empresa cualquiera que sea su tamaño en finanzas modernas es: *“Maximizar la riqueza de sus inversionistas o dueños”*.
- *Vigilar la contabilidad y la prácticas de los informes financieros.*- La junta tiene el deber de proteger a los inversionistas vigilando las prácticas financieras de la compañía verificando la aplicación de los principios contables y la información revelada en los mismos, que en los actuales tiempos los países tienen la obligación de aplicar las NIIF como expresamos en el capítulo tres. Para esto muchas veces la junta para lograr ser más eficaz recurre a crear Comités de Auditoría y otros Comités de Control de Gestión formados por directores y profesionales externos, para que no estén sujetos a la administración interna del director general y exista independencia – objetividad en la revisión de la información a reportar a la junta sobre los resultados de la empresa y tomar decisiones adecuadas mas no maquilladas, logrando así un buen sistema de gobierno que universalmente se sintetiza en: planificar, gobernar, y gestionar.

5.5.3. Gobierno Corporativo en una EFC, establecerlo.

El gobierno corporativo en la EFC, el empresario debe conocer que comienza creando un *Protocolo Familiar* reflejado en un documento el cual deja establecido un conjunto de normas o reglas de juego o relaciones a manejarse entre los miembros de la familia y la gestión de la empresa. De esta forma el Protocolo familiar ayuda a armonizar el sistema familiar y la empresa así como profesionalizar a los propietarios, conservar sus valores familiares e institucionalizar en la empresa esos valores.

El Protocolo Familiar, en síntesis surge de la percepción visionaria de su fundador o empresario, y consiste: en un acuerdo por escrito firmado por los miembros de la familia propietarios de la empresa que contiene el conjunto de normas que clarifica las relaciones e interacción entre la familia y la empresa para la prevención de conflictos y políticas de: nombramientos de directores, dividendos, transmisión de acciones, estudios y formación académica-profesional de los miembros de la familia, cuestiones salariales; misión, visión, órganos de gobierno, acuerdos y selección de sucesión de poder, derechos de propiedad, valores y cultura de la familia.

A través del Protocolo Familiar se manifiesta el consenso entre el fundador o fundadores con los miembros actuales de la familia, así como para las siguientes generaciones que puedan incorporarse en el futuro, cuyo objetivo es lograr la sostenibilidad y continuidad en el tiempo de la visión de negocio y los valores de la familia. Sin embargo, es conveniente que este protocolo familiar se lo revise periódicamente, de tal forma que sea siempre un documento original de creación propia de una familia en base a sus valores,

mantenerlo en vigencia e irlo adaptando según los cambios y recomendaciones que se den tanto a nivel familiar como del entorno empresarial en virtud del mundo dinámico y globalizado.

Sugerencia de un Profesional para implantar un Protocolo Familiar.

Según Araya (2010, p.242) en su obra *La Empresa Familiar*, se recomienda que sea un profesional externo quien conduzca el proceso de instaurar un protocolo familiar bien elaborado, para de esta forma garantizar un mínimo de neutralidad y forma más acertada para el beneficio colectivo que no sesgue a intereses individuales, y por ende el protocolo se convierta en un producto final a entregar a la EFC para su mejor funcionamiento y gestión, de tal forma que se convierta en un sueño compartido por parte del fundador con su familia como clave del éxito. Por otro lado, es recomendable que el Protocolo Familiar se lo realice de forma preventiva cuando el fundador o empresario de la EFC goza de buena salud y los hijos son pequeños debido a que es más fácil ordenar el futuro antes que la familia se instale totalmente en la empresa que resolver los conflictos en el presente cuando están grandes lo que coincide con el fundamento de precautelar con tiempo la visión futura del negocio familiar.

Esta concepción de Araya es coincidentetambién con la sugerencia del punto 5.3.2 de presente propuesta del capítulo cinco, en la contratación de un profesional externo que ayude al desarrollo y control de gestión de la administración estratégica de la EFC.

Órganos de gobierno de una EFC

Entre los órganos de gobierno que se sugiere debe crear al empresario – propietario de la EFC y que queden consensuados o acordados en el Protocolo Familiar son: el Consejo de Familia, Asamblea Familiar, y luego continuar con la misma concepción de gobierno de la gestión empresarial particular, ya que muchos de estos son la homologación entre un gobierno empresarial y un gobierno de familia pero con aspectos particulares ya que existe de por medio una familia como propietaria de la empresa.

Demostración grafica del gobierno familiar y gobierno de empresa particular:

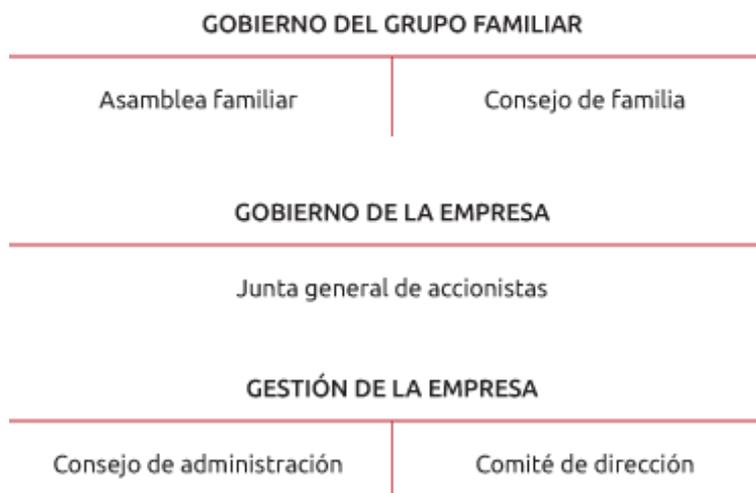


Figura 24

Órganos de Gobierno

Consejo de Familia

Este órgano de gobierno de la EFC permite conectar permanentemente a los miembros de la familia con las operaciones del negocio, en el cual se comparten noticias relevantes de la familia y del negocio, organizar, definir

roles claros, derechos y responsabilidades de los distintos miembros de la familia en sus cargos y tomar adecuadas decisiones. En otras palabras el Consejo de familia se convierte en un foro de desarrollo, impulso y cumplimiento del Protocolo Familiar previamente instaurado. El Consejo familiar de ser formal y transmitir el criterio de la familia a un Directorio de la empresa, aunque muchas ocasiones pueda ser el homólogo del Directorio en una gestión empresarial independiente sin tener que remplazarlo como órgano de gobierno, es decir, el Directorio recoge las expectativas de negocio, los criterios de la familia, los factores externos e internos y la incertidumbre o cambios de un mundo globalizado de negocios.

Asamblea Familiar

Es un foro de familiares que generalmente participan cuando la familia ha madurado en cuanto a la relación Familia – Empresa – Propiedad. Está compuesta por familiares activos que trabajan en la empresa y aquellos inactivos que no trabajan en ella. El objeto fundamental de esta asamblea es reunir a los miembros de la familia para que aborden temas de interés común para la familia y como propietarios de la empresa. Generalmente su convocatoria es sencilla entre una o dos veces al año que normalmente su convocatoria está dada por el Director de la empresa familiar, o el Fundador, o en otros casos por el Consejo de familia quien la preside en muchas ocasiones.

Esta asamblea representa para los accionistas familiares activos e inactivos, quienes tienen la oportunidad de ejercitar sus dotes de dirección para evitar conflictos de intereses. **El homologo de una Asamblea Familiar** en una

gestión de empresa independiente y de terceros **es la Asamblea o Junta General de Accionistas**, sin embargo una Junta General de Accionistas a diferencia de la Asamblea Familiar puede reunirse en forma ordinaria, extraordinaria, y universal de acuerdo a lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador para atender y aprobar el desarrollo, control administrativo, cumplimiento de obligaciones societarias y generales, así como para atender la principal función de impulsar las expectativas de desarrollo del negocio. Y sus principales funciones según la Ley de Compañías establecidas en sus artículos 118 y 231 según corresponda a una compañía de responsabilidad limitada o sociedad anónima durante el ejercicio económico indicado en el artículo 26 de la misma ley:

Atribuciones de la Junta General de Accionistas:

- Aprobar los estados financieros, las utilidades y repartir dividendos.
- Nombrar auditores externos, comisarios, consultores y peritos
- Nombrar miembros del Directorio y Administradores
- Resolver referente a lo que no contemplen los estatutos o contrato social de la empresa.
- Definir inversiones y líneas de financiamiento con el sistema financiero o terceros para satisfacer las necesidades financieras de la empresa, etc.

5.6. SUGERENCIA PARA LOS ORGANISMOS DEL ESTADO ECUATORIANO, PARA IMPULSAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

El suscrito autor de la presente investigación cuyo resultado tiene por objeto mejorar la administración y modelo gestión de las EFC de la ciudad de Guayaquil que tenga impacto en su rendimiento, gobernabilidad y competitividad; se permite expresar a continuación las siguientes sugerencias al aparato estatal ecuatoriano y su marco legal que contribuya al mismo objetivo, al Buen Vivir y desarrollo de una sociedad impulsando a sus sectores productivos. Sin embargo se observa que en parte constan preceptos literalmente en el marco legal ecuatoriano pero no tienen aplicabilidad en la realidad del sistema social y productivo del país; y en otros casos no constan preceptos fundamentales que redunden en favor de impulsar el desarrollo y mejora de gestión de las EFC de la ciudad de Guayaquil, que en caso de modificarse puede replicarse a todo el país. Las sugerencias consisten en:

En el mercado de valores ecuatoriano:

- Se debería fusionar la Bolsa de Valores de Guayaquil con la Bolsa de Valores de Quito y Cuenca, es decir, para que exista una sola Bolsa de Valores en el Ecuador, debido al insipiente mercado bursátil ecuatoriano en transacciones de mercado de capitales. La acción de cada una de estas bolsas actuales deben ser integradas y consolidadas en operaciones bursátiles a nivel nacional on line. Con esto los indicadores bursátiles que controla cada una de ellas serían mejor expresados en una operación nacional a través de un indicador bursátil nacional.

Esto impulsaría a desarrollar un proyecto nacional de impulsar y motivar las negociaciones de títulos a nivel nacional y apertura de capitales de las Pymes que por lo general están compuestas por Empresas Familiares ecuatorianas y del sector comercial. Sin embargo para impulsarlas lo que falta por parte del Estado es hacer eco a lo que establecen los siguientes artículos que contiene el de marco legal ecuatoriano que cito a continuación que no se cumplen en su significado literal:

Art. 336 de la Constitución del Ecuador:

El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 66 del Código de la Producción: Normativa para MIPYMES.-

La autoridad reguladora del mercado de valores desarrollará una normativa especial para el acceso individual y asociativo de las MIPYMES, al financiamiento a través del mercado de valores. Los inversionistas institucionales públicos determinarán

una normativa especial y facilitadora que permita la compra de los títulos de valor generados por las MIPYMES.

Artículo 54 del Código de la Producción:

Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

Dentro de las atribuciones contempladas en los literales a) hasta j) de este artículo 54, el autor solo estima pertinente exponer en esta propuesta los literales b, c, d, y h que tienen énfasis directo con la presente investigación, como son:

Literal b).

Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.

Literal c).

Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: **centros de desarrollo MIPYMES**, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.

Literal d).

Coordinar con los organismos especializados **públicos y privados**, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de mas MIPYMES en el comercio internacional.

Literal h).

Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y

privadas que participen en el desarrollo
empresarial de las MIPYMES.

En Gobierno Corporativo y codificación de las Empresas Familiares:

- Por otro lado, existe una falta de regulación o guía general para que las EFC se gobiernen y logren mejor rendimiento, gobernabilidad y competitividad, en vista de no existir regla de Gobierno Corporativo aplicable para todas las sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías a través de la normativa de la Ley de Compañías del Ecuador. Sin embargo a continuación cito el articulado que solo lo menciona y no desarrolla.

**Art.433 de la Ley de Compañías del
Ecuador.-**

El Superintendente de Compañías expedirá las regulaciones, reglamentos, y resoluciones que considere necesario para un buen gobierno, vigilancia y control de las compañías mencionadas en el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica.

Por otro lado, la Ley de Compañías del Ecuador en su artículo 2, define 5 especies de Compañías de Comercio reguladas de acuerdo a su constitución societaria, pero no sub clasifica legalmente en cada especie si son Empresas Familiares y No Familiares y por actividad, para que el organismo regulador de esta sociedades pueda mejorar su control y

poseer cifras estadísticas y económicas para monitorear el desarrollo económico y aportación específica a la economía o depresión de las empresas familiares, mucho más para las EFC de la ciudad de Guayaquil objeto de esta investigación. Por lo cual se cita dicho articulado que respalda lo indicado y se pueda realizar la reforma que sub clasifique en estas especies en EF y no familiares:

Artículo 2 de la Ley de Compañías del Ecuador.-

Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo

La compañía en comandita simple y dividida por acciones

La compañía de responsabilidad limitada

La compañía anónima, y

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

La Constitución del país en su capítulo sexto *Trabajo y Producción*:
Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión en su artículo 319 reconoce las diversas formas de organización de los sectores de la producción en la economía del país en el que se incluyen a las empresas familiares y la promoción de las formas de producción.

Art. 319 de la Constitución del Ecuador:

En el Primer inciso dice:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, **familiares**, domésticas, autónomas y mixtas.

En el Segundo inciso dice:

El Estado **promoverá las formas de producción** que aseguren el **buen vivir de la población** y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; **alentará la producción** que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

En el Desarrollo Sustentable en el tiempo de los sectores productivos:

- En el mismo Código de la Producción, en el libro VI titulado *Sostenibilidad de la Producción y su relación con el ecosistema* en su Título I en su artículo 233 se define el desarrollo sustentable que debe ser socializado, impulsado para que las Empresas Familiares

del sector Comercial cuenten con el respaldo del Estado en su crecimiento como sector productivo que contribuye a la economía del país.

Art.233 del Código de la Producción:

Desarrollo sustentable.- Las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

Art.320 de la Constitución del Ecuador:

Principios de las diversas formas de organización de la producción.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción **se estimulará una gestión** participativa, transparente y eficiente. **La producción, en cualquiera de sus formas,** se sujetaría a principios y normas de calidad, **sostenibilidad, productividad** sistémica, valoración del trabajo y **eficiencia económica y social.**

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis del tema de investigación de la presente tesis, y a la interpretación de las respuestas de las encuestas realizadas con preguntas de respuestas múltiples tanto a empresarios– administradores de EFC y a expertos profesionales consultores empresariales que mantienen contacto con la gestión o administración de las mismas, y conocen el cumplimiento de las obligaciones legales a que están supeditadas ante los organismos reguladores, el suscrito autor puede emitir las siguientes conclusiones:

- Las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil como el gran conglomerado de EF de diferentes sectores productivos del país, dentro de los cuales se encuentran incluidas Pymes, MIPYMES según la denominación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su artículo 53 y su reglamento, así como el artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador , éstas se generan como proyectos de pequeños emprendedores con familia asociada y según los datos y análisis de información económica de divulgación pública de diferentes centros de estudios y autores de obras y análisis económicos del país; representan un aporte potencial de generación de producción, riqueza y empleos a la economía ecuatoriana. Sin embargo estas cifras podrían ser más sorprendentes en cuanto a la gestión de las EFC si recibieran el apoyo suficiente tangible del Estado y no solo literal que mencionan los diferentes marcos legales citados.
- La presente tesis está encaminada en dar a conocer a las EFC de la ciudad de Guayaquil de pequeños y medianos negocios empresarios, que existen estos derechos y así como las derivadas obligaciones

estipuladas en el marco legal general del Ecuador citados anteriormente; para que este conocimiento lo tomen como pilar de impulso para logros de mejora en su gestión empresarial y eficiencia económica para que quizás con intermedio de un organismo asociativo nuevo o consolidado que las represente ante el Estado puedan reclamarlo de tal forma que sus éxitos se reviertan en una óptima productividad y eficiencia sistémica, es decir, crecimiento de riqueza, mayor aporte a la economía y sociedad y sobre tener sustentabilidad en el tiempo en sus futuras generaciones.

- El otro objetivo de esta tesis, es dejar emitido un documento que conlleve a una reflexión a las EF de pequeños, medianos empresarios que les permita analizar, comparar y fortalecer su sistema de gestión empresarial que involucra su estructura operacional, administrativa, estratégica particular, y tecnología de información con todos los fundamentos contemporáneos de la administración en las organizaciones en su contexto global, para que mejoren su estilo de dirección que les conlleve a un aumento de riqueza, mejor rendimiento (productividad = eficiencia + eficacia), mejor aporte económico y social al país, mejor gobernabilidad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo, tanto a nivel local como internacional en el mundo globalizado.
- Que la ayuda o involucramiento de un experto en las empresas de tipo familiar como se expresa en el capítulo cinco ayudará al entendimiento de la visión amplia de negocio que debe tener la EFC en cuanto a: su organización como tal, tecnología de información y administración de la misma que les asegurará sostenerse en el tiempo, romper fronteras y

mercados definiendo más su competitividad en el mundo de negocios y tecnología para perdurar en las siguientes generaciones realizando con la anticipación debida la sucesión del poder y propiedad de la EFC, así como la acertada elección de los sucesores preparados y capaces con el nivel profesional necesario para enfrentar desafíos conceptuales de evolución sin afectar la filosofía familiar bien arraigada desde la fundación de la EFC.

RECOMENDACIONES

Las conclusiones citadas anteriormente permiten al autor exponer las siguientes recomendaciones que conforman un contexto global de lo que se espera la EFC para el cometido de sus objetivos, por lo que sus empresarios deberían:

- Desarrollar y evolucionar constantemente *la Visión Amplia de Negocios* que comprende: la organización y su cultura, estructura organizativa, evolución de tecnología de información en función de su tamaño, evolución de su capacidad administrativa y sus habilidades gerenciales como líderes de la EFC.
- Desarrollar y evolucionar el estilo de liderazgo, según las circunstancias y giro del negocio(enfoque situacional) con los fundamentos contemporáneos de la administración de empresas que ilustra la teoría de los sistemas abiertos de las organizaciones basado en la relación entre las organizaciones su entorno y los individuos que logra un enfoque sistémico de la empresa. Por lo tanto el empresario debería entender que dichos enfoques están siempre ligados al liderazgo del empresario el cuál debe ser influyente positivamente en los miembros de la organización que genere una implicación de los trabajadores en sus labores o sea que se pongan la camiseta por la empresa para el logro de los objetivos empresariales e individuales a través de un Plan de acción estratégico con formulación, ejecución y control de una estrategia.
- El Estado como tal debería poner en práctica y desarrollar todo lo que se encuentra delineado en los marcos legales Constitución de la República

art. 319, 320, 233 entre otros ya citados; Código de la Producción, Competitividad e Inversiones y Reglamento art. 53,54, 66 entre otros citados; Ley de Compañías del Ecuador artículos 433, 2 entre otros citados en el capítulo tres, que respalde al desarrollo del sector productivo del comercio (EFC de Guayaquil), a través de un organismo nuevo generado por el Estado mismo indicado en dichos cuerpos legales, que las estimule, promueva e impulse su imagen, desarrollo eficiente y transparente en el contexto local e internacional, así como las agrupe en dicho organismo donde pueda concentrar las cifras económicas y financieras de la gestión de producción de las EFC con todos los indicadores micro y macroeconómicos para medir con exactitud su contribución y desarrollo en la economía del país en términos relativos y absolutos por sectores productivos. Es decir que se pueda medirse a la EFC a través de análisis económicos particulares a través del MIPRO.

- Es acertado también sugerir que la competencia de medición de las EFC ya no esté a nivel de gremios empresariales como son las Cámaras de Pequeñas Industrias, Cámara de la Producción, Cámara de Comercio, Instituto de EF, estudios de revistas económicas, entre otras; ya que se generalmente se percibe que su óptica privada no deja realizar una consolidación de beneficios del marco legal del Estado en beneficio económico y social del país, y por dicho enfoque se deja a un costado lo que está pendiente de desarrollar e impulsar por parte del Estado como indica la Constitución de la República del Ecuador.

- Por otro lado, sería conveniente que el Estado Ecuatoriano dinamice e integre a las EFC de Guayaquil y del país al mercado de capitales para encontrar nuevas fuentes de financiamiento directas sin intermediarios financieros costosos, desarrollen un gobierno corporativo, y se estimulen a apertura sus paquetes accionarios de acuerdo a las tendencias de los mercados. Esto sería posible realizarse si se reflejará el cumplimiento del artículo 66 del Código de la Producción, y se fusionen las bolsas de valores del país en una sola por el insipiente mercado bursátil que tiene el Ecuador, ya que no existe razón técnica ni dinámica de mercado de capitales, en relación a Latinoamérica y a las economías centrales del mundo, quienes a pesar de su dinamismo han sufrido sus fracasos. Por lo expuesto no se justifica que la bolsas de valores del país se encuentren haciendo gestiones individuales y autónomas que no contribuyen a la dinámica del mercado financiero ecuatoriano.

Apéndice A

MARCO LEGAL ECUATORIANO QUE DELIMITA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL A CONSIDERAR POR PARTE DE LAS EF DEL SECTOR COMERCIAL.

Los siguientes cuerpos legales del país están involucrados directa e indirectamente en la incidencia del desarrollo y operatividad de las empresas en general que incluye las empresas familiares del sector comercial, para el desarrollo productivo de la economía y sociedad del país.

Constitución de la República del Ecuador.- La Carta Magna de la República del Ecuador tiene concebido en su creación, el régimen de desarrollo sostenible de los sistemas económicos productivos que involucra el desarrollo empresarial, y reconoce las diferentes formas de asociaciones empresariales que se pudieran dar para los cuales el Estado estimulará la gestión participativa, transparente y eficiente sujeta a principios de calidad, sostenibilidad y productividad sistémica, que satisfaga la demanda interna y garantice la participación del país en el contexto internacional, lo cual se encuentra establecido en los artículos 275, 304, 319, 320 y 321.

Código de Comercio.-El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes, y, en los casos que no estén especialmente resueltos por este Código, se aplicarán las disposiciones del Código Civil, como lo establecen los artículos 1 y 5.

Ley de Compañías del Ecuador.- La Ley de Compañías regula la actividades de las sociedades constituidas en el Ecuador, y define claramente el contrato de compañía, los tipos de compañías de comercio que la ley contempla se pueden constituir en el país , así como los deberes a cumplir en cuanto a reporte de información anual que las compañías sujetas a su vigilancia están obligadas a enviar a su ente regulador Superintendencia de Compañías; como lo establece los artículos 1, 2 y 20 de este cuerpo legal societario.

Código Orgánico Tributario.- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación: Decreto 374 R. Oficial (s) # 209 del 08-junio-2010.-Los precepto del Código Tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplican a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes; y entendiéndose por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

Así mismo, las Leyes Tributarias determinan el objeto imponible, los sujetos activo y pasivo, la cuantía del tributo o la forma de establecerlo, las exenciones y deducciones, para lo cual establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras y definiendo al mismo tiempo quienes son los sujetos pasivos de este impuesto y de que ingresos graba este impuesto, así como los deberes formales del contribuyente. Todo lo antes indicado lo contemplan los artículos 1, 4 y 96 del Código Orgánico Tributario, y, en los artículos 1,4, 9, y 10 de la LRTI.

Código del Trabajo.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, como lo establece el artículo 1 de este código.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su

Reglamento.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza. De igual manera define claramente la actividad productiva como el proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado. Adicionalmente establece en el mismo incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables(literal g artículo 4), tal como lo recoge los artículos 2, 3 y 4 de este Código emitido en Registro Oficial (S) No. 351 del 29 de diciembre 2010.

Ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos.-

Esta Ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, contratación electrónica, y telemática, la prestación de servicios

electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas.- Además establece que los mensajes de datos tendrán igual valor jurídico que los documentos escritos, su eficacia, valoración y efectos se someterá al cumplimiento de lo establecido en esta Ley y su Reglamento, tal como lo establece los artículos 1 y 2.

Ley de Ordenanza Municipal.- Regula por permisos o tasas seccionales que se tienen que cumplir para otorgar el funcionamiento operativo de las empresas o actos de comercio en el establecimiento que desarrolla su actividad comercial.

Código de Procedimiento Civil.- Regula el procedimiento jurídico o proceso judicial a seguir para litigar controversias de intereses económicos de partes, daño moral por sus operaciones, perjuicio de activo intangible de una empresa como: nombre, marca, prestigio en mercado, fidelización de clientes, no pago de obligaciones contraídas por actos solemnes comerciales, entre otros; así como hace concordancia a varias definiciones que regula la Ley de Compañías.

Código Penal.- En el campo empresarial y comercial su regulación se deriva del litigio de delitos causados en perjuicio a terceros o al estado por las actividades comerciales desarrolladas con espíritu deliberado de orden económico como: robo, estafa, hurto, perjurio, colusión, entre otros aplicables al campo empresarial comercial.

Apéndice B

Tabla B1

CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES FUERTES Y DÉBILES

Culturas fuertes	Culturas débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Valores ampliamente compartidos • La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante • La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa • Los empleados se identifican totalmente con la cultura • Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores limitados a unas cuantas personas, por lo general a la alta administración • La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante • Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa • Los empleados se identifican poco con la cultura • Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Apéndice C

Tabla C1

FACTORES DEL ÉXITO DE EMPRESAS FAMILIARES.

Factores claves del Éxito de Empresas Familiares	
Factores encuestados	% de incidencia al éxito
Visión - Estrategia	48%
Dedicación	43%
Administración	20%
Valores	17%
Unidad familiar	9%
Calidad del bien o servicio prestado	9%
Experiencia	5%
Tecnología	2%

Tomado de: Dodero 2012:22, gráfico No.1

Apéndice D

Tabla D1

FACTORES DEL FRACASO DE EMPRESAS FAMILIARES.

Factores del Fracaso de Empresas Familiares	
Factores encuestados	% de incidencia al fracaso
Problemas organizativos	22%
Conflictos familiares por falla de comunicación	20%
Administración deficiente	18%
Visión incorrecta	12%
Centralización	7%
Superposición de roles	7%
Sistemas de información deficientes	5%
Descapitalización	3%
Falta de compromiso	3%

Tomado de: Dodero 2012:23, gráfico No.2

Apéndice E

GRUPOS DE RAZONES FINANCIERAS MÁS POPULARES.

Tabla E1

Indicadores de Liquidez

1) Indicadores de Liquidez			
Razón o Ratio	Fórmula	Mide en:	Perspectiva
De circulante, o razón corriente	$\frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivos Circulante}}$	Veces	Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Prueba Ácida Ó razón rápida	$\frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario})}{\text{Pasivos Circulante}}$	Veces	Evalúa la liquidez con mayor precisión
Razón de Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	Indicador numérico en dólares	Evalúa por cada dólar de pasivo circulante cuanto tengo para cubrirlo

1) Indicadores de Liquidez			
Capital de trabajo Contable o Fondo de Maniobra contable	Activos circulantes – Pasivos circulantes	Indicador numérico en dólares	Evalúa el valor absoluto o capacidad potencial o capital de trabajo que tiene la tesorería para afrontar los pasivos a corto plazo.
Fondo de Maniobra contable sobre los activos totales.	Fondo de Maniobra c. plazo <hr/> Activos totales	Porcentaje	Evalúa el % que representa el F.M de corto plazo contable sobre los activos totales.

Tabla E2

Indicadores de Administración de Activos

Indicadores de Administración de Activos			
Razón o Ratio	Fórmula	Mide en:	Perspectiva
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$	Veces	Evalúa la rotación del inventario versus su costo de veces, a mayor rotación mayor venta y costos neutralizados.
Días promedio de inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	Días	Evalúa los días de permanencia del inventario
Días Pendiente de Cobro ó Periodo de Cobranza (D.V.P.C.)	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$	Días	Evalúa los días de cobro que tiene la empresa en sus cuentas por cobrar o periodo de cobranza de su cartera.

Indicadores de Administración de Activos			
Rotación de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos fijos netos}}$	Veces	Evalúa por cada dólar de activo fijo ha generado dólares veces de ventas.
Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales}}$	Veces	Evalúa por cada dólar de activo total ha generado dólares veces de ventas

Tabla E3

Indicadores de Administración de Deuda o Apalancamiento

Indicadores de Administración de Deuda o Apalancamiento			
Razón o Ratio	Fórmula	Mide en:	Perspectiva
Nivel de Endeudamiento ó grado de las obligaciones	$\frac{\text{Deudas totales ó Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	Porcentaje	Evalúa el nivel de porcentaje que los activos están siendo financiados por terceros.
Cobertura de intereses o Rotación de interés ganado	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Intereses ó costos financieros}}$	Veces	Evalúa de la utilidad operativa cuantas veces puede cubrirse los intereses, esto evalúa mayormente los bancos por los créditos concedidos

Indicadores de Administración de Deuda o Apalancamiento			
Apalancamiento	Pasivo total	Porcentaje	Evalúa el porcentaje % o nivel que representa el endeudamiento con terceros versus el capital propio. Concedidos
	Patrimonio		
Deuda – Capital propio	Pasivo total - Patrimonio	Indicador en dólar	Evalúa por cada dólar de pasivo total cuantos dólares exactos tengo de patrimonio para responder. Este es un indicador de posibilidad de crecimiento en capital propio.
	Pasivo total		

Tabla E4

Indicadores de Rentabilidad o Eficiencia

Indicadores de Rentabilidad o Eficiencia			
Razón o Ratio	Fórmula	Mide en:	Perspectiva
Rendimiento sobre Activos totales, ROA ó ROI ó RAT	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Activos netos totales}}$	% Porcentaje	<p>Evalúa el porcentaje que se esta ganando antes de impuestos versus los activos invertidos. Sirve para medir la eficacia de la gestión de la administración y que tan rentable es antes de pagar impuestos e intereses.</p>

Indicadores de Rentabilidad o Eficiencia			
Activos Netos =	Activos Totales – Recursos Espontáneos	Valor numérico en dólares	Determina el valor neto de los activos de la empresa descontando los pasivos sin costo (recursos o pasivos espontáneos como: proveedores, cuentas por pagar, Sri, less)
Rendimiento sobre Capital Contable o ROE ó RCC	Utilidad neta después de impuestos <hr/> Capital contable ó Patrimonio	Porcentaje	Evalúa el porcentaje que se esta ganando versus el capital invertido .

Indicadores de Rentabilidad o Eficiencia			
Margen neto de Utilidad ó Retorno sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$	Porcentaje	<p>Evalúa el porcentaje de utilidad neta que se esta ganando cada vez que se realiza una venta.</p> <p>Con este ratio comúnmente se mide la Gestión y Eficiencia de la Gerencia.</p>
Eficiencia del uso de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Indicador numérico en dólares	<p>Evalúa la eficiencia con la cual los activos de la empresa se están utilizando.</p> <p>Un ratio elevado indica que la empresa este operando cerca de su capacidad total.</p> <p>También podría</p>

			mostrar la dificultad que tiene la empresa para generar más negocios sin un aumento de capital
Distribución de Dividendos	<p>Dividendo por acción</p> <hr/> <p>Utilidad por acción (UPA)</p>	<p>Indicador numérico en dólares o Porcentaje</p>	<p>Evalúa la proporción de la utilidad por acción que ha sido repartida como dividendos. Lo cual significaría que la diferencia ha sido reinvertida en el negocio.</p>

Tabla E5			
Indicadores de Mercado			
Razón o Ratio	Fórmula	Mide en:	Perspectiva
Precio Utilidad P/U ó P/E	Precio de acción	Veces	Evalúa en cuantas veces se paga la utilidad o beneficios por acción de una empresa (mientras más bajo es atractivo para una inversionista y viceversa)
	<hr/> Utilidad por acción		
Utilidad por acción (UPA)	Utilidad disponible para accionistas comunes	Indicador numérico en dólares	Evalúa el valor por acción común, luego de haber deducido la utilidad de los accionistas preferentes.
	<hr/> # acciones en circulación		

Indicadores del Mercado			
Valor de Mercado o Price Book	Precio de mercado de acción	Veces	Evalúa el número de veces que está contenido en el precio de mercado de la acción el valor en libros de la empres. (superior a 4 se puede presumir que la acción se encuentra sobrevalorada)
	Valor en libros de acción (VPP)		
Valor en libros ó V.P.P.(valor patrimonial proporcional	Capital Contable <hr/> # total de acciones	Indicador numérico en dólares	Evalúa el valor por acción de acuerdo al capital contable.
Ventas por acción	Ventas anuales <hr/> # total de acciones	Indicador numérico en dólares	Evalúa el valor de las ventas por acción.

Indicadores del Mercado			
Múltiplo de Ventas o Price Sales (EPS)	$\frac{\text{Precio de mercado de la acción}}{\text{Ventas por acción}}$	Veces	Evalúa el número de veces que están pagando las ventas el precio de la acción (mientras más bajo mejor, alto no es conveniente).
Múltiplo de Flujo de Caja libre para accionistas o Free Cash Flow	$\frac{\text{Precio de mercado de la acción}}{\text{Flujo de caja libre para los accionistas, por acción}}$	Veces	Evalúa el número de veces que el flujo de caja paga de más el precio de la acción (mientras más alto es atractivo para un inversionista nuevo).

Indicadores del Mercado			
Rendimiento del Dividendo	$\frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio de mercado de la acción}}$	Porcentaje	Evalúa el porcentaje % de retorno del dividendo recibido o actual sobre el precio de la acción (si es bajo no es atractivo y viceversa para un inversionista)
DividendYield (Rendimiento del Dividendo esperado)	$\frac{\text{Dividendo esperado o proyectado}}{\text{Precio de mercado de la acción}}$	Porcentaje	Evalúa el porcentaje % de retorno sobre el precio de la acción esperado (si es bajo no es atractivo y viceversa para un inversionista)

Tomado de: Robbins,Coulter, 2010:407, figura 17-9.

	Ratio deuda a largo plazo- capita l propio	Ratio deuda - capita l propio	Cobe rtura de intere ses	Ratio de circulan te	Ratio de la prueb a ácida	Cober tura de los gasto s de explot ación	Renta bilida d de los activo s	Renta bilida d del capita l propio	Rotac ión de las existe ncias.
Ratio deuda - capita l propio	0.8	1							
Ratio de cobert ura de intere ses	-0.60	-0.60	1						

	Ratio deuda a largo plazo- capita l propio	Ratio deuda - capita l propio	Cobe rtura de intere ses	Ratio de circulan te	Ratio de la prueb a ácida	Cober tura de los gasto s de explot ación	Renta bilida d de los activo s	Renta bilida d del capita l propio	Rotac ión de las existe ncias.
Ratio de circula nte	-0.4	-0.6	0.3	1					
Ratio de la prueba ácida	-0.3	-0.5	0.3	0.7	1				
Cobert ura de los gastos de explota ción	-0.1	-0.2	0.1	0.2	0.5	1			

	Ratio deuda a largo plazo- capita l propio	Ratio deuda – capita l propio	Cobe rtura de intere ses	Ratio de circulan te	Ratio de la prueb a ácida	Cober tura de los gasto s de explot ación	Renta bilida d de los activo s	Renta bilida d del capita l propio	Rotac ión de las existe ncias.
Renta bilida d de los activo s	-0.3	-0.4	0.9	0.2	0.3	0.1	1		
Renta bilida d del capita l propio	-0.1	-0.1	0.6	0.0	0.1	0.1	0.8	1	

	Ratio deuda a largo plazo- capita l propio	Ratio deuda – capita l propio	Cobe rtura de intere ses	Ratio de circulan te	Ratio de la prueb a ácida	Cober tura de los gasto s de explot ación	Renta bilida d de los activo s	Renta bilida d del capita l propio	Rotac ión de las existe ncias.
Rotac ión de las existe ncias.	0.1	0.1	0.2	-0.4	0.0	-0.2	0.2	0.3	1

Tomado de: G. Foster: *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall, Inc.,

Englewood Cliffs, N.J. 1978 (Cuadro 25-5 en Brealey, R., Myers, 1988:646)

Apéndice G

Tabla G1

ABREVIATURAS UTILIZADAS

EF	Empresa familiar
ETF	Empresa de trabajo familiar
EDF	Empresa de dirección familiar
EGF	Empresa de gobierno familiar
EFI	Empresa familiar de inversión
EFC	Empresa familiar comercial
EFc	Empresa familiar coyuntural
EVA	Valor económico agregado
GC	Gobierno Corporativo
CC	Código de comercio
LORTI	Ley orgánica de régimen tributario interno
LC	Ley de compañías del Ecuador
RLORTI	Reglamento de Ley orgánica de régimen tributario interno
NEC	Normas ecuatorianas de contabilidad
NIC	Normas internacionales de contabilidad
NIIF	Normas internacionales de información financiera
NIIF PYMES	Normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas
NOF	Necesidades óptimas de fondos
PYMES	Pequeñas y mediana empresas

MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
BVG	Bolsa de valores de Guayaquil
BVQ	Bolsa de valores de Quito
PIB	Producto interno bruto
BSC	BalancedScorecard
RRHH	Recursos humanos
ACT	Administración de calidad total
COP	Código orgánico de producción
INEC	Instituto nacional de estadísticas y censo
RUC	Registro único de contribuyente
S.I.Cías.	Superintendencia de Compañías.

Apéndice H

Tabla H1

Métodos de Evaluación de Desempeño de empleados:

Métodos de Evaluación del Desempeño

- **Ensayo escrito**

El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar.

Ventaja.- fácil de usar

Desventaja.- es más bien una medida de la habilidad del evaluador que del desempeño laboral del empleado.

- **Incidentes críticos**

El evaluador se enfoca en comportamientos críticos que separan el desempeño efectivo del inefectivo.

Ventaja.- ejemplos ricos, basados en el comportamiento

Desventaja.- consumen mucho tiempo, no se puede cuantificar.

- **Escalas gráficas de calificación**

Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental, el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor.

Ventaja.- proporciona datos cuantitativos, no requiere mucho tiempo

Desventaja.- no proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.

- **Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)**

Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto.

Ventaja.- se enfoca en comportamientos específicos y medibles en el puesto

Desventaja.- requieren mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.

- **Comparaciones multipersonales**

Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo.

Ventaja.- compara a los empleados entre sí

Desventaja.- difícil con un gran número de empleados, implica aspectos legales.

- **Administración por Objetivos (MBO)**

Se evalúa que tan bien cumplen objetivos específicos de los empleados.

Ventaja.- se enfoca en objetivos orientados a resultados

Desventaja.- consume mucho tiempo.

- **Evaluación de 360 grados**

Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros.

Ventaja.- riguroso

Desventaja.- consume mucho tiempo.

Tomado de: Robbins, Coulter, 2010: 218, figura 10-10

Apéndice I

TABLA I1

CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El rol de liderazgo es compartido • Responsabilidad por uno mismo y por el equipo • El trabajo se hace de manera colectiva • Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas • El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante • El trabajo se decide y se realiza en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un líder a cargo • Responsabilidad sólo por sí mismo • El propósito es tan amplia como el propósito organizacional • El trabajo se hace de manera individual • Las reuniones se caracterizan por la eficacia, no hay debates abiertos ni colaboración • El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros • El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.

Apéndice J

Tabla J1

Descripción de roles de los miembros de la empresa familiar y su interrelación con el sistema de los 3 círculos y la participación de cada uno

# identificador en Modelo 3 círculos	ROLES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA FAMILIAR	
	Característica de cada Miembro	Su motivación
2	Propietario que no pertenece a la familia y no trabaja en la empresa, como es el caso de las sociedades anónimas no familiares	Obtener ganancias económicas con los dividendos de la empresa.
1	Miembro de la familia que nos es propietario y no trabaja en la empresa	Tiende a la unidad familiar
3	Empleado que trabaja en la empresa y no es miembro de la familia ni propietario	Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo
5	Propietario que trabaja en la empresa pero no es miembro de la familia	Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento.
4	Miembro familiar que es propietario pero no trabaja en la empresa	Obtener dividendos de la empresa.
6	Miembro de la familia que trabaja en la empresa pero no es propietario	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa.
7	Miembro de la familia que es propietario y trabaja en la empresa: usualmente el Fundador	Mantener el nexo familia-empresa, proyectar a largo plazo la empresa y conservarla para las futuras generaciones (no dividendos)

Tomado de: Vázquez, 2009: 16, cuadro 6

Tabla J2

Interrelación de sistemas: Familia – Propiedad y Empresa

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la armonía familiar • Desarrollo personal de sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la misión y el protocolo familiar • Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares • Gestión de los conflictos familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Foro familiar • Consejo de Familia
PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la armonía accionarial. • Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. • Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y posición competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del plan estratégico de la empresa • Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial • Selección de los miembros del consejo de administración • Gestión de los conflictos entre accionistas • Selección del sucesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de accionistas • Consejo de Administración • Consejo de administración • Consejo financiero y de inversiones.
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima Eficacia • Mejora del clima organizativo • Continuo desarrollo organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la estructura organizativa • Gestión del cambio e innovación • Establecimiento de la política de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de dirección • Otros comités funcionales

Apéndice K

Tabla K1

Detalle de los sectores económicos codificados de acuerdo a la descripción de la actividad empresarial, CIIUv4, realizada por la Superintendencia de Compañías en el 2011.

# de sectores productivos	Codificación de sectores	Descripción de la actividad económica	# de Cías. codificadas
1	A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3.186
2	B	Exploración de minas y canteras	527
3	C	Industrias manufactureras	3.902
4	D	Suministros de electricidad, gas vapor, y aire acondicionado	170
5	E	Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de	153

# de sectores productivos	Codificación de sectores	Descripción de la actividad económica	# de Cías. codificadas
6	F	saneamiento Construcción	3,502
7	G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	12.013
8	H	Transporte y almacenamiento	3.675
9	I	Actividades de alojamiento y servicios de comida	935
10	J	Información y comunicación	1.396
11	K	Actividades financieras y	351

		seguros	
12	L	Actividades inmobiliarias	6.091
# de sectores productivos	Codificación de sectores	Descripción de la actividad económica	# de Cías. codificadas
13	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	3.892
14	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2.952
15	P	Enseñanza	470
16	Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	708
17	R	Artes, entretenimiento y recreación	219
18	S	Otras actividades de servicios	251
19	U	Actividades de	3

		organizaciones y órganos territoriales	
		Total de compañías codificadas por su actividad:	44.396

Apéndice M

DISEÑO DEL FORMULARIO DE LA ENCUESTA a EMPRESARIOS: (3 páginas)

DISEÑO DEL FORMULARIO DE LA ENCUESTA a EXPERTOS

CONSULTORES: (3 páginas)

ENCUESTA: REFERENTE A MODELO DE ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL de la ciudad de GUAYAQUIL

Objeto de estudio: Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (Universidad Católica Santiago de Guayaquil)



ENCUESTA A PROPIETARIOS O GERENTES GENERALES:

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Buenos días/tardes, para una Maestría en A.E. de la UCSG-2013 se está realizando una encuesta de investigación con fines de elaborar la TESIS DE GRADO referente al tema indicado. Por favor, me puede conceder 10 minutos de su tiempo, ya que su opinión como Propietario, Gerente Administrador o Gerente General es importante.

Fecha de la encuesta:

abreviatura: EFC = Empresa Familiar Comercial
 TFS = SOLO PUEDE ELEGIR UNA RESPUESTA

1 SEXO 1 M
 2 EDAD 1 20-30 años
 3 31-40

2 F
 2 41-50 5 61 en adelante
 4 51-60

3 ¿Qué nivel de estudios tiene?

1 Educación secundaria 3 Educación universitaria: 4 nivel, y Ph 5 Ninguna
 2 Educación universitaria 3 nivel 4 Educación Técnica 6 solo Primaria

4 ¿Su empresa es calificada como:?

1 Pyme 3 mediana empresa
 2 micro empresa 4 empresa grande

5 ¿Es ud. Propietario o Fundador principal de la empresa, de la siguiente forma:?

1 Solo usted, como único dueño 3 con sociedad con terceras personas no familiares.
 2 con sociedad con su familia

6 ¿Qué número de empleados ocupa su empresa:?

1 1 a 50 3 101 a 200
 2 51 a 100 4 más de 201

7 ¿Ud. Fundó o adquirió la empresa por:?

1 emprendimiento propio 3 Por herencia 3ra. Generación
 2 por herencia de padres (2da. Generación) 4 por sociedad con terceras personas no familiares.

8 ¿Los ingresos monetarios mensuales de un Empresario - Propietario se encuentra dentro del rango:?

1 Entre 1500 a 2500 3 \$ 3501 a 5000
 2 Entre 2501 -3500 4 más de \$5000

9 ¿La Visión y Misión de la empresa fue elaborada e impuesta por:?

1 usted como fundador solamente 3 la elaboró con la participación de su familia
 2 por su padre fundador, y del cual recibí como herencia 4 la elaboró con asesoría técnica de expertos

10 ¿El emprendimiento de su empresa fue producto de :?

1 de una pasión, visión e idea suya Fundador de negocio 3 por recepción de una herencia
 2 de un estudio de factibilidad de expertos 4 por una idea suya con participación de su familia

11 ¿Los objetivos estratégicos de la EFC han sido transmitidos de su parte a: ?

1 todos sus empleados 3 no comunico a nadie
 2 todos los miembros de su familia 4 solo los conoce usted

12 ¿Aplica usted algún estilo de liderazgo en su empresa:?

1 si 3 manejo la situación según las circunstancias 5 aplico solo mi criterio de hacer las cosas
 2 no 4 no conozco los estilos de aplicación

- 13 ¿Si aplica un estilo de liderazgo, su estilo es?:
- 1 autoritario (solo opina el directivo en políticas y decisiones)
- 2 participativo (participa el personal en políticas y decisiones)
- 3 consultivo (antes de aplicar algo se consulta su impacto)
- 4 no conozco los estilos de aplicación
- 5 aplico el mio propio
- 14 ¿Conoce usted realmente con concepto de Liderazgo, y el papel de un Lider para dirigir su empresa: ?
- 1 si
- 2 no conozco el término totalmente
- 3 tengo un leve conocimiento de esto
- 4 no es necesario en mi negocio
- 15 ¿Su modelo de administración o gestión esta enfocado en?:
- 1 Dar recompensas por cumplimientos de objetivos
- 2 Un Control de gestión basado en Balanced Scorecard
- 3 Considero la influencia de las 5 fuerzas de Porter en mi negocio
- 4 Controlo con ratios financieros básicos y tradicionales la operación
- 5 ninguno, solo aplico mi criterio propio de fundador o dueño
- 16 ¿Su modelo de administración o gestión para alcanzar los objetivos empresariales propuestos, esta guiada por: ?
- 1 consultor profesional, externo
- 2 por usted y su familia
- 3 solo por usted por su pasión al negocio
- 4 por un cuerpo de profesionales que forman parte del personal de la empresa
- 17 ¿Su empresa tiene una estructura organizacional: organigrama de tipo?:
- 1 funcional (por cargos y responsabilidades)
- 2 por productos o servicios y zonas geográficas
- 3 un mix funcional y productos
- 4 ninguno
- 5 uno diseñado por mi y la familia
- 18 ¿Conoce usted el promedio del margen de rentabilidad del sector empresarial de la actividad comercial a la que pertenece su empresa?
- 1 si
- 2 no conozco
- 3 es indiferente para mi negocio y mi familia
- 19 ¿Desea mejorar su rentabilidad, competitividad en su actividad, y sostenerse en el tiempo?
- 1 si
- 2 no es necesario, me conformo con el nivel que maneja mi empresa
- 3 solo deseo mantener la empresa como un negocio para los gastos y sostenimiento de la familia
- 20 ¿Desea que su empresa perdure en el tiempo, hasta que generación?:
- 1 solo su generación como fundador, y luego vender
- 2 2da. Generación (hijos)
- 3 3era. Generación (nietos primos)
- 4 4ta. Generación (bisnietos y otros)
- 5 No lo he pensado
- 21 ¿Cómo fundador o propietario principal, ha preparado el proceso de sucesión familiar de sus futuras generaciones para que se hagan cargo de la empresa en el tiempo?
- 1 si
- 2 aún no
- 3 no lo he pensado
- 4 lo hago de forma indirecta y no directa para no perder el control y poder
- 22 ¿La presentación de información financiera pública de la empresa, se limita a:?
- 1 solo a cumplir con las exigencia legales en todos los aspectos
- 2 reflejar realidad económica y el éxito del negocio
- 3 presentar lo que mejor conviene, disimulando la realidad económica del negocio.
- 23 ¿Las exigencias legales ecuatorianas para mantener la empresa en marcha son?:
- 1 muy exigentes que aumenta al empresario
- 2 son adecuadas y normales para controlar el sector empresarial
- 3 negativas a la actividad empresarial
- 4 opuestas a la estimulación que indica la Constitución y el Código de la Producción
- 24 ¿Qué incentivo empresarial piensa usted que el Estado debe fomentar para impulsar las EFC?
- 1 menos impuestos tributarios y seccionales
- 2 menos exigencia laboral
- 3 todos son posible de manejar debemos emprender más.
- 4 Otra propuesta:
-

25 ¿Conoce usted la definición de la aplicación de un Gobierno Corporativo para el desarrollo empresarial, y de la suya incluso?

- 1 sí conozco
 2 no conozco el término
 3 tengo un leve conocimiento pero no deseo perder el control de mi empresa
 4 tengo un leve conocimiento pero no me interesa delegar más funciones en mi empresa

26 ¿Sabiedo la formalidad, control y beneficio de la aplicación de un Gobierno Corporativo, desearía implementarlo en su empresa para lograr mejor sus objetivos?

- 1 sí, estoy interesado
 2 no estoy interesado
 3 pienso que esa implementación me hace perder el control y poder como fundador de mi empresa

27 ¿Estaría dispuesto a contratar a un experto profesional de planta para que ayude en el desarrollo y control de la administración estratégica empresarial, que redunde en aumentar su rentabilidad, competitividad y perdurar la empresa en el tiempo?

- 1 sí me gustaría
 2 no me gustaría, porque las decisiones las tomo yo solamente
 3 no me gustaría, porque las decisiones las tomo yo y mi familia
 4 no me atrae la idea, porque me significa mucho costo

28 ¿Su empresa aplica "planeación estratégica" a largo plazo?

- 1 sí
 2 no es necesario, manejo objetivos según las circunstancias
 3 no conozco el término como tal, y su aplicación
 4 solo planeo lo que voy a realizar en el año, si se puede

29 ¿Estaría dispuesto a aperturar su capital accionario familiar al mercado de valores de acuerdo a lo que indica el Código de la Producción (art. 66) para impulsar su empresa a otros inversionistas y oportunidades.

- 1 sí me interesa
 2 no me interesa, la empresa es solo familiar
 3 no me interesa perder el control y poder de mi empresa y de mi familia.
 4 solo me interesa se adhieran a mi empresa, capitales familiares

30 ¿Considera que otra problemática principal de las EFC, es el traspaso del poder de generación a generación?

- 1 sí
 2 se debe preparar la sucesión desde del fundador
 3 a veces

31 ¿Considera que el fundador de la EFC no prepara la sucesión por un motivo particular de su experiencia?

- 1 egoísmo
 2 no desea perder el poder
 3 porque no se sigue la filosofía familiar
 4 evitar la pérdida de una riqueza
 5 Otro motivo:

32 ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?

- 1 sí lo contiene, no hay quien las ejecute
 2 sí lo contiene, al empresario le da igual porque prima la familia
 3 no están bien claras estos criterios
 4 se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestión y no solo a nivel tributario.

Nombre y Apellido del Encuestador

Firma

Muchas gracias por el tiempo brindado.

ENCUESTA: REFERENTE A MODELO DE ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL de la ciudad de GUAYAQUIL

Objeto de estudio: Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (Universidad Católica Santiago de Guayaquil)



ENCUESTA A EXPERTOS:

Buenos días/tardes, para una Maestría en A. E. de la UCSG-2013 se está realizando una encuesta de investigación con fines de elaborar la TESIS DE GRADO referente al tema indicado. Por favor, me puede conceder 10 minutos de su tiempo, ya que su opinión como Experto Consultor, Asesor, Referente de Opinión es importante.

Fecha de la encuesta:

abreviatura: EFC = Empresa Familiar Comercial
 TP's = SOLO PUEDE ELEGIR UNA RESPUESTA

- 1 SEXO 1 M
- 2 EDAD 1 30-40 años
- 3 51-60

- 2 F
- 2 41-50
- 4 61 en adelante

3 ¿Qué nivel de estudios tiene?

- 1 Educación secundaria 3 Educación universitaria 4 nivel 5 Phd.
- 2 Educación universitaria 3 nivel 4 Educación Técnica

4 ¿Que tipo de empresas familiares usted brinda servicio de consultoría como experto en administración?

- 1 Cia. Responsabilidad Limitada 3 Sociedades de hecho 5 Locales comerciales
- 2 Sociedades Anónimas 4 Unipersonales

5 ¿Los ingresos monetarios de un Consultor dentro de que rango están?

- 1 Entre 1500 a 2500 3 Más de 3501
- 2 Entre 2501 -3500

6 ¿Qué tipo de servicio profesional usted proporciona?

- 1 auditoría externa 3 consultoría gerencial integral 5 Otra
- 2 asesoría tributaria - contable 4 asesoría jurídica - legal

7 ¿Cuál es la problemática de administración de las EFC en Guayaquil?

- 1 se administran de forma empírica 3 considera la EF como una caja para los gastos de la familia
- 2 mezcla los objetivos de la empresa con los de la familia 4 solo cuenta la decisión del dueño o fundador, cualquiera que sea

8 ¿En la administración de EFC en su experiencia, en la conformación del personal predomina:?

- 1 Mayor al 50% son miembros de la familia 3 Por el dueño solo, más empleados terceros
- 2 50% es personal terceros y 50% de la familia 4 Familia solo en los puestos directivos y de administración y el resto personal terceros.

9 ¿En su experiencia observada, el nivel de educación de los directivos o dueños de la EFC son:?

- 1 bajo nivel académico (primaria y secundaria) 3 alto nivel (maestría - doctorado)
- 2 nivel universitario (pregrado -3er. Nivel) 4 ningún nivel académico

10 ¿En las EFC se observa alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir: ?

- 1 organigrama por funciones (funcional - tradicional) 4 organig. Matricial (funcional y por productos)
- 2 organigrama por procesos (operativo) 5 organig. Por productos 7 ningún tipo organigrama
- 3 organig. por distribución(zona geográfica) 6 organigrama al estilo del dueño

11 ¿La competencia en el mercado de una EFC es:?

- 1 altamente competitiva 3 no competitiva
- 2 medianamente competitiva 4 indiferente a medir este factor

12 ¿La EFC compara su rentabilidad con la de la industria que pertenece u otra como referencia?

- 1 sí 3 no le interesa medirse
- 2 no 4 le es indiferente para su grupo familiar

- 13 ¿En su experiencia la edad de vida de una EFC llega a: ?
- 1 solo llega a la primera generación (dueño - fundador) 3 llega a la 3era. Generación (nietos-primos, y otros familiares)
- 2 llega a la segunda generación (hijos) 4 se queda solo en la generación del fundador
- 14 ¿Conoce que en las EFC existe algún modelo de liderazgo?
- 1 autocrático (solo opina el director en políticas y decisiones) 3 consultivo (se consulta a personal, antes del impacto)
- 2 participativo (participa el personal en políticas y decisiones) 4 ninguno, a la sola voluntad y carácter del dueño.
- 15 ¿En la EFC se aplica el concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?
- 1 sí 3 no conocen estos conceptos
- 2 no
- 16 ¿La EFC por su modelo de gestión particular, se considera que es:?
- 1 rentable y eficiente como empresa 3 no rentable, solo una caja familiar
- 2 rentable pero no eficiente 4 rentable, pero no competitiva
- 17 ¿Cree usted que la EFC utilizan algunos de estos métodos para medir su gestión o administración?
- 1 control basado en un Balanced Scorecard 4 control tradicional basado en ratios financieros muy básicos
- 2 pago de recompensas por cumplimientos de objetivos 5 según se presenten las circunstancias
- 3 medición de la industria (bajo el modelo de las 5 fuerzas de Porter) 6 ninguno
- 18 ¿En la información de los Estados Financieros públicos, las EFC reflejan:?
- 1 cifras solo por las exigencias legales a cumplir 3 cifras que mejor conviene aparentar
- 2 cifras del éxito real de su negocio para competir 4 disimula la realidad económica del negocio
- 19 ¿En la EFC cree que falta la contratación obligatoria de un experto profesional de planta, para que ayude y guíe al fundador en la dirección de la empresa en todos los ámbitos, para tomar decisiones adecuadas?
- 1 sí 3 no lo aceptan por evitar costos
- 2 no 4 no conocen estos conceptos de administración
- 20 ¿Estima usted que la EFC deben adoptar un Gobierno Corporativo como guía práctica continua en su dirección?
- 1 sí 3 no conocen estos conceptos de administración
- 2 no es necesario
- 21 ¿Cree usted que la implementación de un gobierno corporativo debe ser una obligación para las sociedades a través de un organismo regulador al igual que las NIIF?
- 1 sí
- 2 no
- 22 ¿Qué organismo le parece debe controlar la implantación de un gobierno corporativo en las EFC y en todas las sociedades?
- 1 S. I. DE CIAS. 4 Contraloría del Estado 6 ninguno de los anteriores
- 2 S.R.I. 5 Organismo nuevo para EF 7 no es necesario
- 23 ¿Estima usted que debe existir un organismo que gestione, promueva, estimule, concentre y controle estadísticas, datos económicos y de gestión para las EFC y EF en general, que impulse su imagen de desarrollo?.
- 1 sí en lo profesional 3 las EFC no lo aceptarían
- 2 no creo necesario 4 sí, tal como expresa la Constitución y el Código de la Producción.
- 24 ¿Estima que un modelo de administración o gestión de la EFC debe estar enfocado en un estilo de liderazgo definido, herramientas de medición financiera óptimas y eficacia, control de competencias, control de rentabilidad y competitividad de acuerdo a su industria?
- 1 sí profesionalmente 3 dueños no quieren perder el poder
- 2 los dueños generalmente no lo quieren aplicar

- 25 ¿Estima usted que el EVA (Valor Económico Agregado) debe ser el medidor o ratio financiero de gestión directo que deben aplicar sin excepción las EFC para medir su rentabilidad, medir si esta aumentando la riqueza de sus dueños, y su competitividad?
- 1 sí
2 no
3 existe otro llamado.....
- 26 ¿Considera que otra problemática principal de las EFC, es el traspaso del poder de generación a generación?
- 1 sí
2 se debe preparar la sucesión desde del fundador
3 a veces
- 27 ¿Considera que el fundador de la EFC no prepara la sucesión por un motivo particular de su experiencia?
- 1 egoísmo
2 no desea perder el poder
3 porque no se sigue la filosofía familiar
4 evitar la pérdida de una riqueza.
- 28 ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?
- 1 sí lo contiene, no hay quien las ejecute
2 sí lo contiene, al empresario le da igual porque prima la familia
3 no están bien claras estos criterios
4 se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestión y no solo a nivel tributario.
- 29 ¿Conoce usted que en el marco legal ecuatoriano Constitución de la República y Código de la Producción, existen artículos que promueven el desarrollo, impulso, apertura de mercado de valores, competitividad y sostenibilidad de las Pymes que incluye a las EFC.
- 1 sí conozco
2 no conozco
3 no se ha difundido
4 están ahí, pero no se cumplen
- Ref.- artículos 304, 319, 320,336 (Constitución)
artículo 54, 66 (Código de la Producción)
- 30 ¿Cree usted que es conveniente que debe haber información estadística financiera-económica de las EFC, para hacer eco a su medición, impulso y desarrollo que indican la Constitución y Cód. de la Producción (art. 304-319-320-336 C. y art. 54-66 CP.). Esta información de estar concentrada en:
- 1 S.I. CIAS.
2 SRI
3 Organismo nuevo
4 Ministerio de Producción, Competitividad y Desarrollo

Nombre y Apellido del Encuestador

Firma

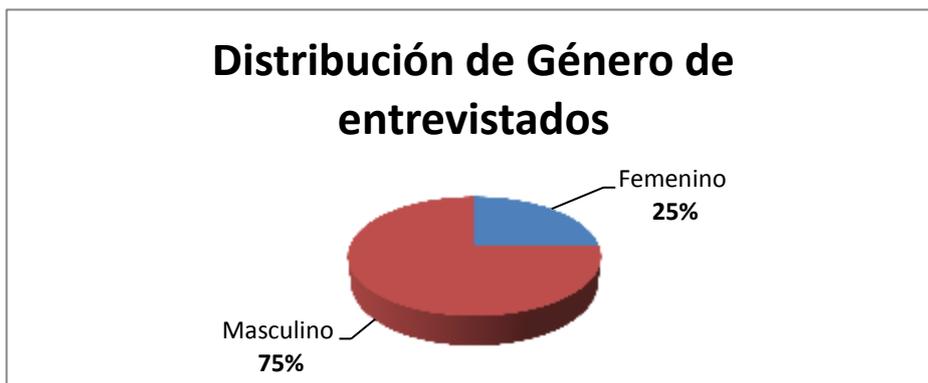
Muchas gracias por el tiempo brindado.

Apéndice N

DEL ANÁLISIS UNIVARIABLE: A EXPERTOS EN EFC.

1.- Sexo?

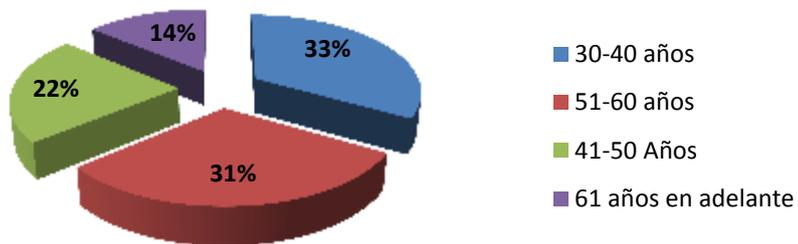
	Total	%
Femenino	9	25%
Masculino	27	75%
Total General	36	100%



2.- Edad?

	Total	%
30-40 años	12	33%
51-60 años	11	31%
41-50 Años	8	22%
61 años en adelante	5	14%
Total General	36	100%

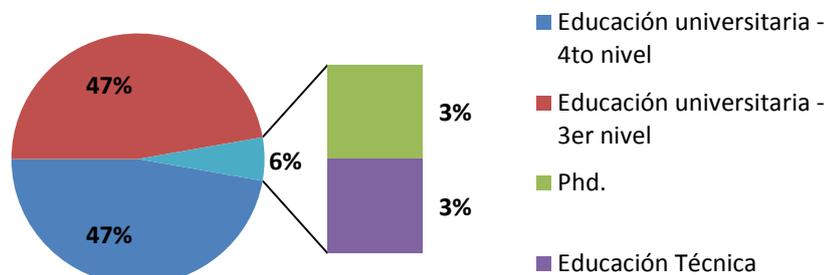
Distribución por edad de entrevistados



3.- ¿Qué nivel de estudios tiene?

	Total	%
Educación universitaria - 4to nivel	17	47%
Educación universitaria - 3er nivel	17	47%
Phd.	1	3%
Educación Técnica	1	3%
Total General	36	100%

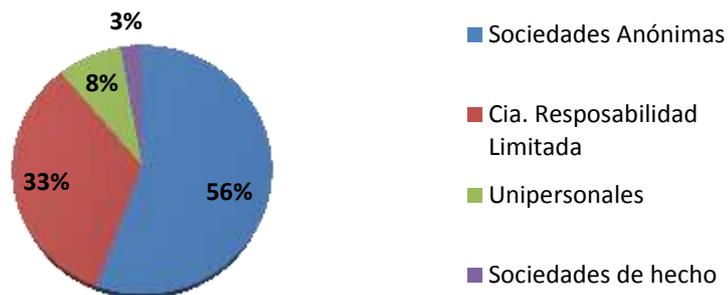
Nivel de estudios de los entrevistados



4.- Qué tipo de empresas familiares usted brinda servicio de consultoría como experto en administración?

	Total	%
Sociedades Anónimas	20	56%
Cia. Responsabilidad Limitada	12	33%
Unipersonales	3	8%
Sociedades de hecho	1	3%
Total General	36	100%

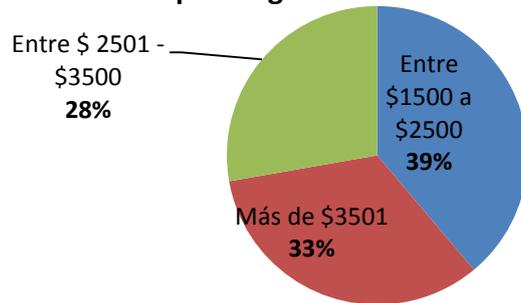
Qué tipo de empresas familiares usted brinda servicio de consultoría como experto en administración



5.- ¿Los ingresos monetarios de un Consultor dentro de que rango están?

	Total	%
Entre \$1500 a \$2500	14	39%
Más de \$3501	12	33%
Entre \$ 2501 - \$3500	10	28%
Total General	36	100%

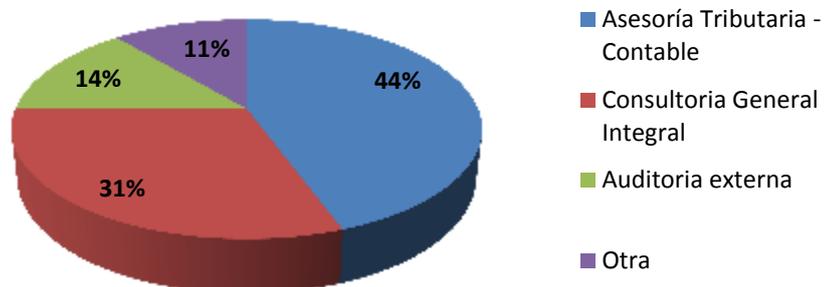
¿Los ingresos monetarios de un Consultor dentro de que rango están?



6.- ¿Qué tipo de servicio profesional usted proporciona?

	Total	%
Asesoría Tributaria -Contable	16	44%
Consultoria General Integral	11	31%
Auditoria externa	5	14%
Otra	4	11%
Total General	36	100%

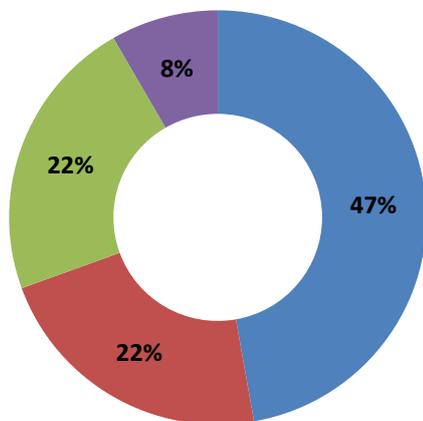
¿Qué tipo de servicio profesional usted proporciona?



7.- ¿Cuál es la problemática de administración de las EFC en Guayaquil?

	Total	%
Mezcla los objetivos de la empresa con los de la familia?	17	47%
Solo cuenta la decisión del dueño o fundador, cualquiera que sea	8	22%
Se administra de forma empírica	8	22%
Considera la EF como una caja para los gastos familiares	3	8%
Total General	36	100%

¿Cuál es la problemática de administración de las EFC en Guayaquil?



- Mezcla los objetivos de la empresa con los de la familia?
- Solo cuenta la decisión del dueño o fundador, cualquiera que sea
- Se administra de forma empírica
- Considera la EF como una caja para los gastos familiares

8.- ¿En la administración de EFC en su experiencia, en la conformación del personal predomina:?

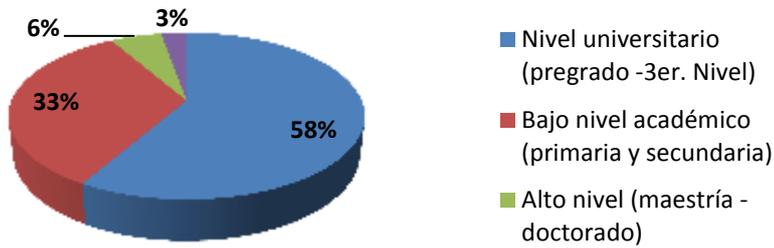
	Total	%
Familia solo en los puestos directivos y de administración y el resto personal terceros	23	64%
Mayor al 50% son miembros de la familia	8	22%
50% es personal terceros y 50% de la familia	5	14%
Total General	36	100%



9.- ¿En su experiencia observada, el nivel de educación de los directivos o dueños de la EFC son:?

	Total	%
Nivel universitario (pregrado -3er. Nivel)	21	58%
Bajo nivel académico (primaria y secundaria)	12	33%
Alto nivel (maestría - doctorado)	2	6%
Ningún nivel académico	1	3%
Total General	36	100%

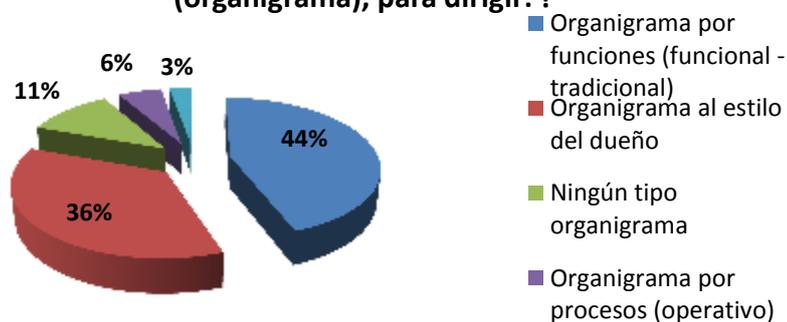
¿En su experiencia observada, el nivel de educación de los directivos o dueños de la EFC son:?



10.- ¿En las EFC se observa alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir: ?

	Total	%
Organigrama por funciones (funcional - tradicional)	16	44%
Organigrama al estilo del dueño	13	36%
Ningún tipo organigrama	4	11%
Organigrama por procesos (operativo)	2	6%
Organig. Matricial (funcional y por productos)	1	3%
Total General	36	100%

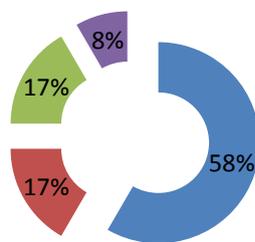
¿En las EFC se observa alguna estructura organizativa (organigrama), para dirigir: ?



11.- ¿La competencia en el mercado de una EFC es: ?

	Total	%
Medianamente competitiva	21	58%
Altamente competitiva	6	17%
Indiferente a medir este factor	6	17%
No competitiva	3	8%
Total General	36	100%

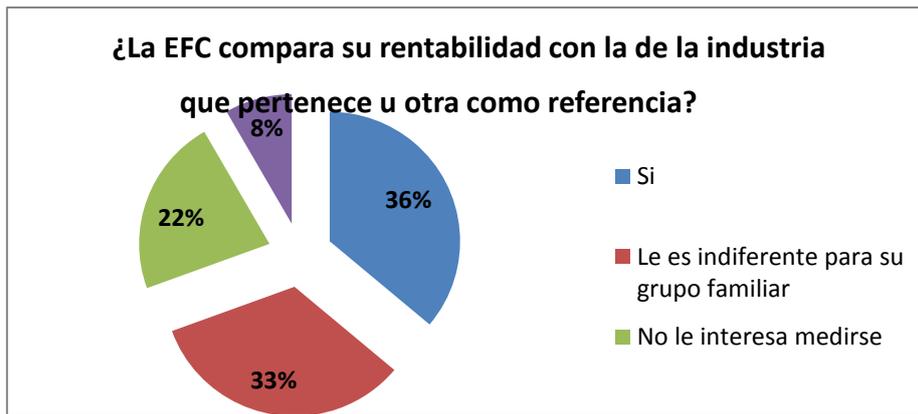
¿La competencia en el mercado de una EFC es:?



- Medianamente competitiva
- Altamente competitiva
- Indiferente a medir este factor
- No competitiva

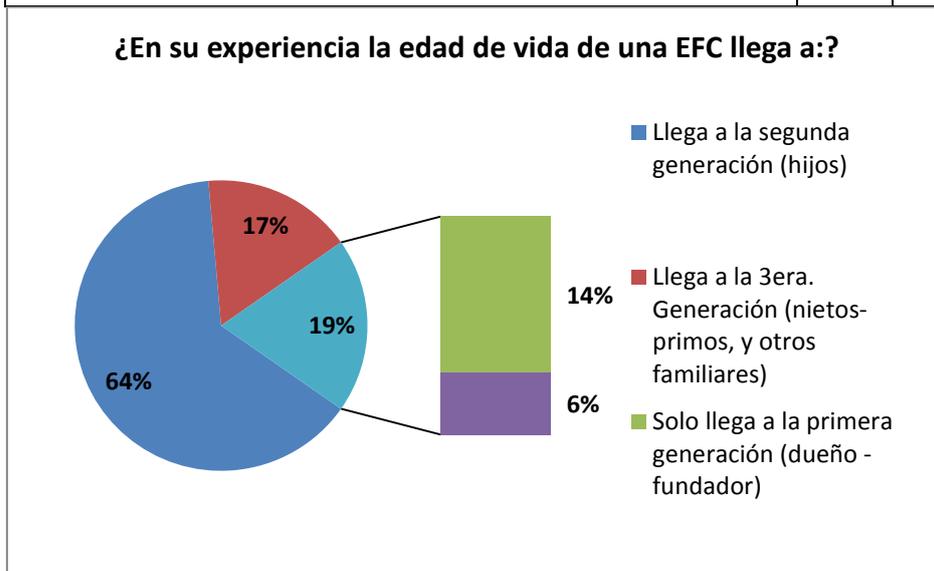
12.- ¿La EFC compara su rentabilidad con la de la industria que pertenece u otra como referencia?

	Total	%
Si	13	36%
Le es indiferente para su grupo familiar	12	33%
No le interesa medirse	8	22%
NO	3	8%
Total General	36	100%



13.- ¿En su experiencia la edad de vida de una EFC llega a: ?

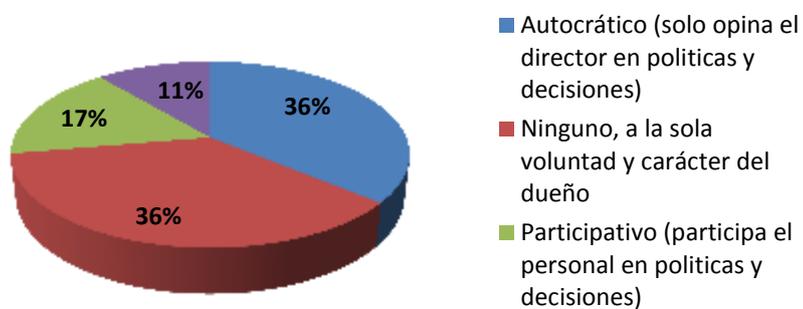
	Total	%
Llega a la segunda generación (hijos)	23	64%
Llega a la 3era. Generación (nietos-primos, y otros familiares)	6	17%
Solo llega a la primera generación (dueño - fundador)	5	14%
Se queda solo en la generación del fundador	2	6%
Total General	36	100%



14.- ¿Conoce que en las EFC existe algún modelo de liderazgo?

	Total	%
Autocrático (solo opina el director en políticas y decisiones)	13	36%
Ninguno, a la sola voluntad y carácter del dueño	13	36%
Participativo (participa el personal en políticas y decisiones)	6	17%
Consultivo (se consulta a personal, antes del impacto)	4	11%
Total General	36	100%

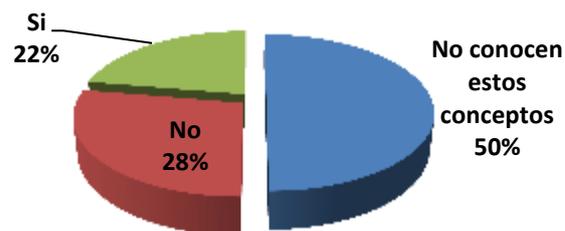
¿Conoce que en las EFC existe algún modelo de liderazgo?



15.- ¿En la EFC se aplica el concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?

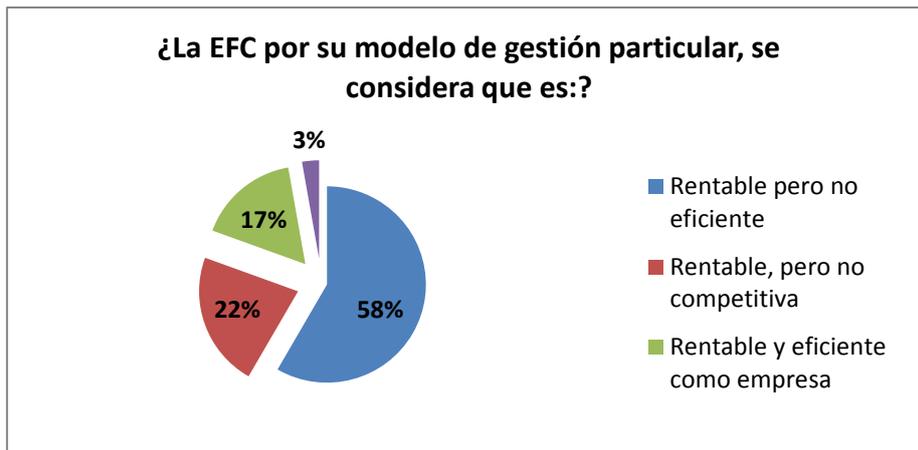
	Total	%
No conocen estos conceptos	18	50%
No	10	28%
Si	8	22%
Total General	36	100%

¿En la EFC se aplica el concepto de cultura organizacional y empoderamiento de sus empleados para el logro de los objetivos de la empresa?



16.- ¿La EFC por su modelo de gestión particular, se considera que es:?

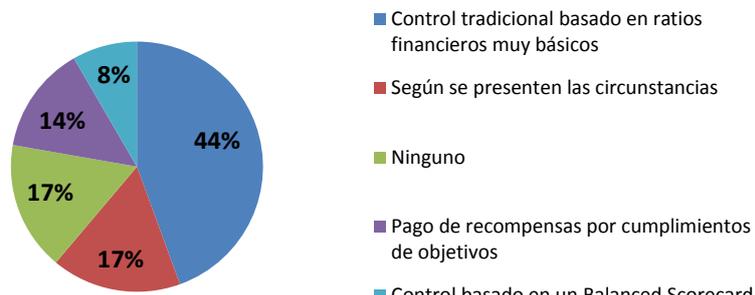
	Total	%
Rentable pero no eficiente	21	58%
Rentable, pero no competitiva	8	22%
Rentable y eficiente como empresa	6	17%
No rentable, solo una caja familiar	1	3%
Total General	36	100%



17.- ¿Cree usted que la EFC utilizan algunos de estos métodos para medir su gestión o administración:?

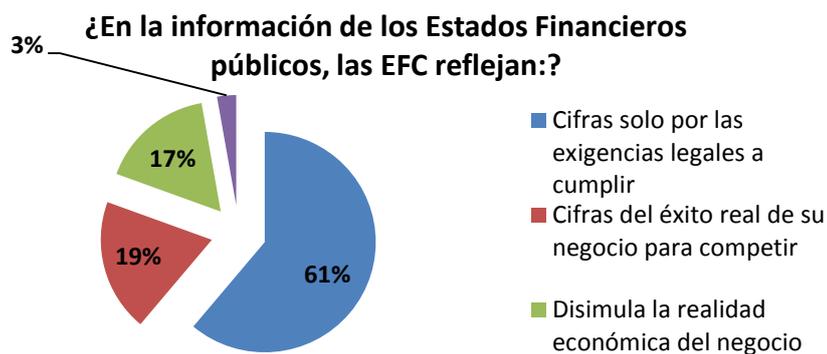
	Total	%
Control tradicional basado en ratios financieros muy básicos	16	44%
Según se presenten las circunstancias	6	17%
Ninguno	6	17%
Pago de recompensas por cumplimientos de objetivos	5	14%
Control basado en un BalancedScorecard	3	8%
Total General	36	100%

¿Cree usted que la EFC utilizan algunos de estos métodos para medir su gestión o administración?



18.- ¿En la información de los Estados Financieros públicos, las EFC reflejan:?

	Total	%
Cifras solo por las exigencias legales a cumplir	22	61%
Cifras del éxito real de su negocio para competir	7	19%
Disimula la realidad económica del negocio	6	17%
Cifras que mejor conviene aparentar	1	3%
Total General	36	100%



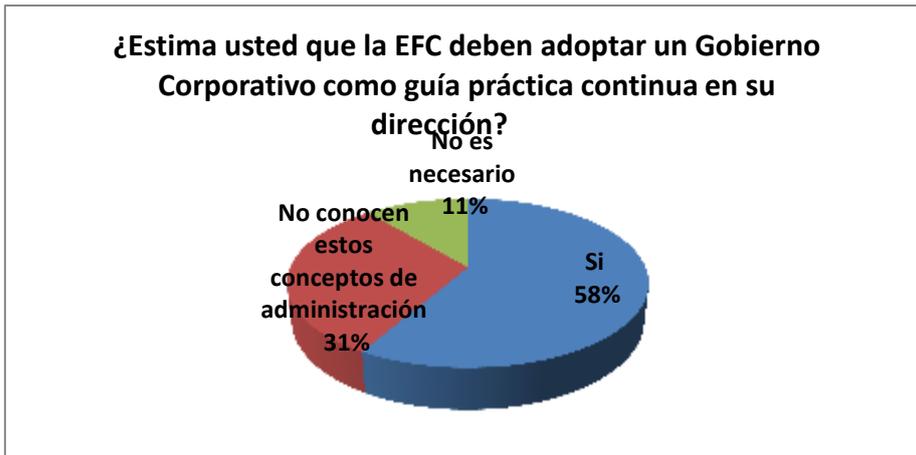
19.- ¿En la EFC cree que falta la contratación obligatoria de un experto profesional de planta, para que ayude y guie al fundador en la dirección de la empresa en todos los ámbitos, para tomar decisiones adecuadas?

	Total	%
Si	20	56%
No lo aceptan por evitar costos	12	33%
No	2	6%
No conocen estos conceptos de administración	2	6%
Total General	36	100%



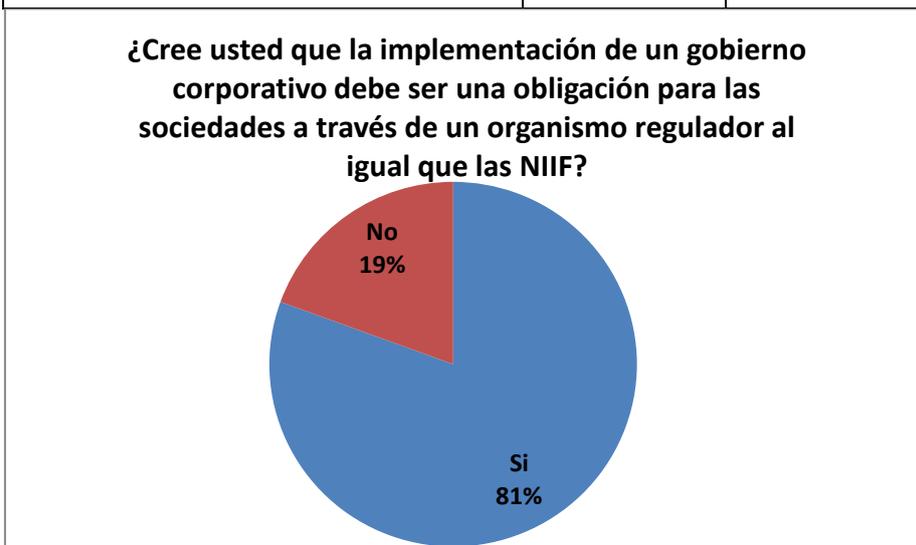
20.- ¿Estima usted que la EFC deben adoptar un Gobierno Corporativo como guía práctica continua en su dirección?

	Total	%
Si	21	58%
No conocen estos conceptos de administración	11	31%
No es necesario	4	11%
Total General	36	100%



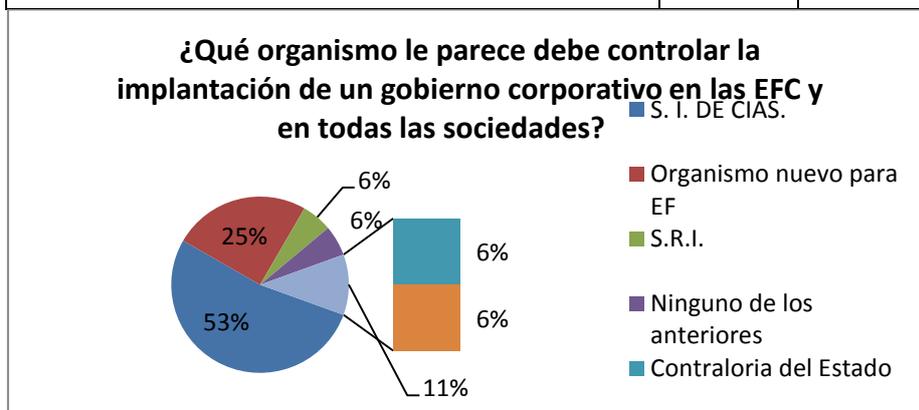
21.- ¿Cree usted que la implementación de un gobierno corporativo debe ser una obligación para las sociedades a través de un organismo regulador al igual que las NIIF?

	Total	%
Si	29	81%
No	7	19%
Total General	36	100%



22.- ¿Qué organismo le parece debe controlar la implantación de un gobierno corporativo en las EFC y en todas las sociedades?

	Total	%
S. I. DE CIAS.	19	53%
Organismo nuevo para EF	9	25%
S.R.I.	2	6%
Ninguno de los anteriores	2	6%
Contraloría del Estado	2	6%
No es necesario	2	6%
Total General	36	100%



23.- ¿Estima usted que debe existir un organismo que gestione, promueva, estimule, concentre y controle estadísticas, datos económicos y de gestión para las EFC y EF en general, que impulse su imagen de desarrollo?

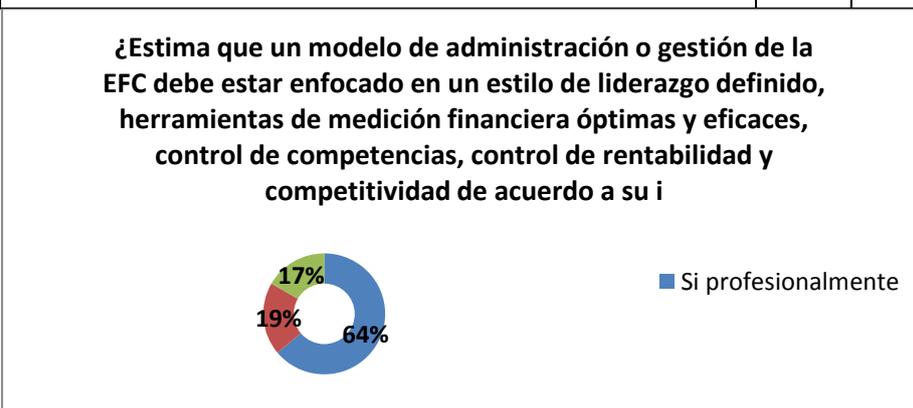
	Total	%
Si en lo profesional	24	67%
Si, tal como expresa la Constitución y el Código de la Producción	6	17%
Las EFC no lo aceptarían	3	8%
No creo necesario	3	8%
Total General	36	100%

¿Estima usted que debe existir un organismo que gestione, promueva, estimule, concentre y controle estadísticas, datos económicos y de gestión para las EFC y EF en general, que impulse su imagen de desarrollo?



24.- ¿Estima que un modelo de administración o gestión de la EFC debe estar enfocado en un estilo de liderazgo definido, herramientas de medición financiera óptimas y eficaces, control de competencias, control de rentabilidad y competitividad de acuerdo a su industria?

	Total	%
Si profesionalmente	23	64%
Dueños no quieren perder el poder	7	19%
Los dueños generalmente no lo quieren aplicar	6	17%
Total General	36	100%



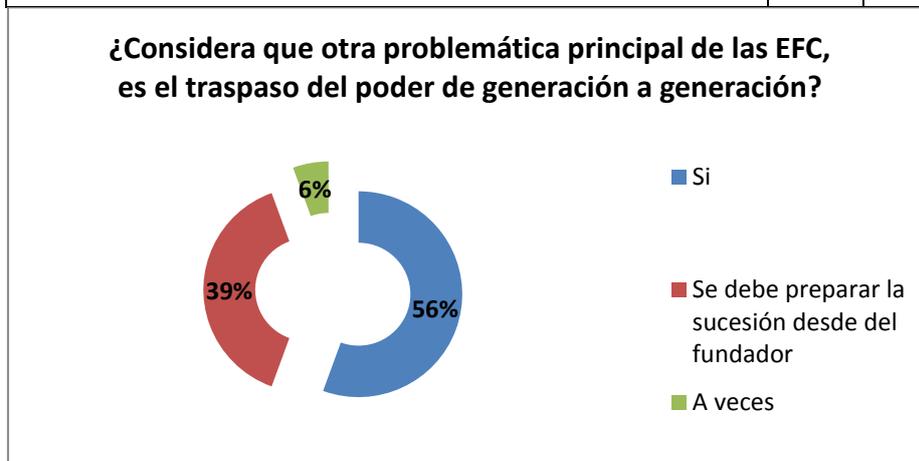
25.- ¿Estima usted que el EVA (Valor Económico Agregado) debe ser el medidor o ratio financiero de gestión directo que deben aplicar sin excepción las EFC para medir su rentabilidad, medir si está aumentando la riqueza de sus dueños, y su competitividad?

	Total	%
Si	31	86%
Existe otro llamado	3	8%
No	2	6%
Total General	36	100%



26.- ¿Considera que otra problemática principal de las EFC, es el traspaso del poder de generación a generación?

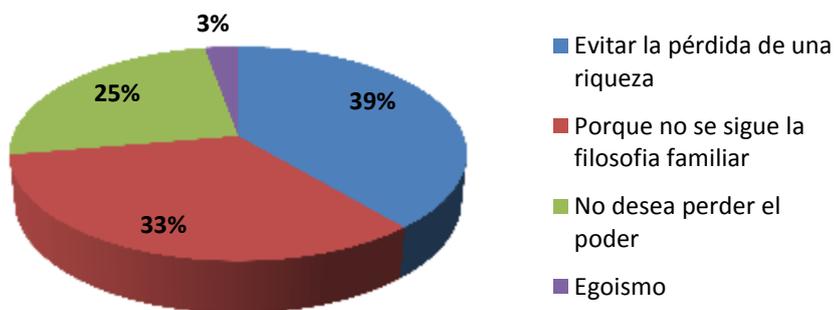
	Total	%
Si	20	56%
Se debe preparar la sucesión desde del fundador	14	39%
A veces	2	6%
Total General	36	100%



27.- ¿Considera que el fundador de la EFC no prepara la sucesión por un motivo particular de su experiencia?

	Total	%
Evitar la pérdida de una riqueza	14	39%
Porque no se sigue la filosofía familiar	12	33%
No desea perder el poder	9	25%
Egoísmo	1	3%
Total General	36	100%

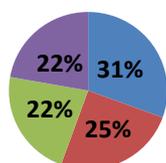
¿Considera que el fundador de la EFC no prepara la sucesión por un motivo particular de su experiencia?



28.- ¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?

	Total	%
Se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestión y no solo a nivel tributario	11	31%
No están bien claras estos criterios	9	25%
Si lo contiene, no hay quien las ejecute	8	22%
Si lo contiene, al empresario le da igual porque prima la familia	8	22%
Total General	36	100%

¿Considera que el marco general de leyes del Ecuador, contienen todos los aspectos para el desarrollo, competitividad y control de las EFC que se reflejen en el aporte a la economía del Ecuador?



■ Se requiere un marco regulatorio más estricto a nivel empresarial en gestión y no solo a nivel tributario

■ No están bien claras estos criterios

■ Si lo contiene, no hay quien las ejecute

29.- ¿Conoce usted que en el marco legal ecuatoriano Constitución de la República y Código de la Producción, existen artículos que promueven el desarrollo, impulso, apertura de mercado de valores, competitividad y sostenibilidad de las Pymes que incluye a las EFC?

	Total	%
Si conozco	19	53%
Están ahí, pero no se cumplen	7	19%
No se ha difundido	5	14%
No conozco	5	14%
Total General	36	100%

¿Conoce usted que en el marco legal ecuatoriano Constitución de la República y Código de la Producción, existen artículos que promueven el desarrollo, impulso, apertura de mercado de valores, competitividad y...



30.- ¿Cree usted que es conveniente que debe haber información estadística financiera-económica de las EFC, para hacer eco a su medición, impulso y desarrollo que indican la Constitución y Cód. De la Producción (art. 304-319-320-336 C. y art. 54-66 CP.). Esta información de estar concentrada en?:

	Total	%
S.I. CIAS.	17	47%
Organismo nuevo	12	33%
Ministerio de Producción, Competitividad y Desarrollo	7	19%
Total General	36	100%

¿Cree usted que es conveniente que debe haber información estadística financiera-económica de las EFC, para hacer eco a su medición, impulso y desarrollo que indican la Constitución y Cód. De la Producción (art. 304-319-320-336 C. y art. 54-66 CP.). Esta



Apéndice O



**SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS**

Oficio No. SC.SG.G.12. 0023461

Guayaquil, - 8 OCT 2012

Señor C.P.A.
Edison Altamirano Rosales
Ciudad.-

De mi consideración:

En atención a su escrito recibido el 01 de octubre de 2012, signado con número de trámite 53755, cumpla con informarle que mediante Memorando No. SC.INGE.DIE.G.12.068 de fecha 05 de octubre de 2012, el Director de Investigación y Estudios, contestó la solicitud en el escrito de la referencia, con el texto siguiente:

"Me refiero a su sumilla inserta en el Oficio del 28 de septiembre del 2012, suscrito por el señor Edison Altamirano Rosales, alumno de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, quien solicita información estadística societaria, y entre ellas se encuentra la estadística del estatus del Certificado de Cumplimiento de Obligaciones del sector comercial.

Al respecto, cabe indicar que se han atendido los diferentes requerimientos realizados por el señor Altamirano con excepción del punto 4 que se refiere al CCD, por cuanto la Dirección a mi cargo no dispone de esta información

Adjunto al presente un cd con la siguiente información:

- Expediente
- Nombre de la compañía
- Tipo de compañía
- Provincia
- Cantón
- Ciudad
- Situación legal
- Actividad económica
- Rama
- Descripción actividad CIIU No. 6
- Código CIIU No. 5

Por otra parte, se debería indicar al señor Altamirano, que dentro de los tipos de compañías que por Ley se encuentran registradas en la Superintendencia de compañías, no existe la categoría de compañías familiares. Igualmente que más información societaria con mayor detalle se encuentra disponible en nuestra página web www.supcom.com.ec, dentro de los íconos del "Sector Societario" o a través de "INFOEMPRESAS" o "PORTAL DE INFORMACIÓN".

En tal virtud, acompaño el CD con la información referida.

Particular que notifico a usted para fines de Ley.

Atentamente,

M. Mauricio Trujillo Arizaga
SECRETARIO GENERAL DE LA
INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DE GUAYAQUIL (S)



© S. Superintendencia de Compañías

MIRASOL
2013-10-05
MOL. LA VIGILANTE
Teléfono No. 03703

REFERENCIAS

LIBROS:

Amat, O. (2002-2005). *Eva Valor económico agregado: Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial y motivar a los empleados y crear valor.*

Colombia Bogotá: Editorial Norma

Alarcón, V. (2014). *Sistemas de Información Gerencial. Selección de Lecturas*

Perú: Apuntes de maestría UCSG Dr. Arturo Alarcón 11 -12 Enero 2014.

Araya, T., Brandam, M., Ceravolo, A., Cesaretti, O., De Hoz, M., Favier, E., Fourcade, V., Galimberti, M., Giralt, M., Junqueira, G., Martín, R., Masri, V., Nissen, R., Rosales, R., Rossi, H., Sandro, C., Sosa, S., Szarlat, C., Vítolo, D., Weigel, A. (2010). *La Empresa Familiar* (1era. edición).

Argentina Buenos Aires: AD-HOC

Brealey, R., Myers, S. (1988). *Principios de Finanzas Corporativas* (Segunda Edición). España Madrid: McGraw-Hill.

Costa, J. (2009). *Identidad Corporativa* (reimpresión). México D. F.: Editorial Trillas S. A.

Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (segunda edición actualizada, 4ta. reimpresión). Argentina Buenos Aires: El Ateneo

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W.(1998). *Planeación Estrategia Aplicada.*

Bogotá Colombia: McGraw-Hill.

- IASB (2009). *Normas Internacionales de Información Financiera, NIC 24 - Información a revelar sobre Partes Relacionadas* (en vigencia desde enero 2011)
- Jany, C. (2009). *Investigación integral de mercados. Avance para el nuevo milenio* (cuarta edición). Colombia, Bogotá: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)*, 2da. edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Recuperadode<http://depositfiles.com/files/6o7i2xrhy>
- Laudon, K., Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. (12da. edición). México: Pearson Educación.
- Matute, F. (2011). *Estadística aplicada a la Administración Gerencial*. (2da. edición). Ecuador
- Mauborgne, R., Chan Kim, W., (2012). *La Estrategia del Océano Azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá Colombia: Norma
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*.(4ta. edición).México: Limusa
- Porter, M. (2012). *Ser Competitivo: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. (4ta. Ed.). España: Ediciones Deusto

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S. A.)

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S. A.)

Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración* (décima edición). México: Pearson Educación.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18ª. Ed.). México D.F.: MCGRAW HILL

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas* La Habana: Varela.

Vázquez, J. (2009). *Guía práctica para la Familia Empresaria*. Ecuador: IDE Business School

PÁGINAS WEB:

Superintendencia de Compañías. (2011). *Ranking empresarial 2011*.

Recuperado de

<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>

Ley SarbanesOxley (2002). Recuperado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-

[Oxleyy,http://webserver3.deloitte.com.co/A%20WEB%20Recursos/Rec%2](http://webserver3.deloitte.com.co/A%20WEB%20Recursos/Rec%2)

0Auditoria/4.%20Otros%20auditoria/SOA%20Espa%C3%B1ol%20Deloitte
.pdf

Bolsa de Valores de Quito (2006). *Memorias de un buen gobierno corporativo 2006-2011*. Recuperado de [www.bolsadequito.info /](http://www.bolsadequito.info/)
www.gobiernocorporativo.com.ec

Banco Central del Ecuador (2011). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural, diciembre 2011. Dirección de Estadística Económica*. Recuperado de
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>

Servicio de Rentas Internas (s.f.). *Estadísticas de pago de impuesto a la Renta*. Recuperado de www.sri.gob.ec

Superintendencia de Compañías (2011). *Informe labores 2011*: Recuperado de
http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/11e.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2012): *CIIU 4.0 Clasificación nacional de actividades económicas, Junio 2012*. Recuperado de
<http://www.ecuadorencifras.com:8080/SIN/descargas/ciiu.pdf>

ARTÍCULOS DE REVISTAS CIENTÍFICAS:

García, r. a., Medina, d. e., & Canul, c. a. (2010). Pertenencia y Compromiso:

Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales

Maciel, A. S. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y administración* vol.58 no.2 México .

Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica, México Vol.23 número 48,*

mayo – agosto, 2009. Recuperado de

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=59013270005>

Naranjo, Marco R., (2004). Costos del abandono de la dolarización en Ecuador.

Iconos 19: 66-70 Flacso-Ecuador.

Pérez, V. (2008). Habilidades Gerenciales. Competitividad empresarial: un nuevo concepto.

DeGerencia.com, agosto. Recuperado

de http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto

Vázquez, J. & Prado, J. (2007). Todo queda en familia. *Perspectiva Revista Económica del IDE*, abril. Ecuador Vol.4, p.1-5.

Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2007abril/2007abril.pdf>

Vázquez, J. (2013). Algunas recetas para el éxito de las empresas familiares. *Perspectiva Revista Económica del IDE*, mayo. Ecuador Vol.5, p.3-7. Recuperado

de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2013mayo/perspectiva%20mayo%202013.pdf>

REVISTAS CIENTÍFICAS:

IDE (2007). Revista Económica Perspectiva del IDE. Ecuador. Escuela de Dirección de Empresas volumen 4, abril 2007. Recuperado de

<http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000311.pdf>

IDE (2013). Algunas de las recetas de las empresas familiares para el éxito.

Revista Económica Perspectiva del IDE. Ecuador. Escuela de Dirección de Empresas, volumen mayo 2013. Recuperado de:

<http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2013mayo/perspectiva%20mayo%202013.pdf>

Ramírez, A. R., & Malásquez, P. M. (2012). Desempeño de las micros y pequeñas empresas familiares en Michoacán. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración* Vol. 7, núm. 12.

Sandig, A. G. (2004). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas.

Obtenido de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>

Teixeira, R. M., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras.

Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n5/v22n5a03.pdf>

Universidad EAN Colombia. (s.f.). Los factores del éxito de las Pymes del Saguenay y que se desempeñan en el sector del aluminio. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.

Recuperado de <http://www.redalyc.com/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20619966012>

Universidad EAN Colombia (s.f.). El problema de crecimiento sostenible. ¿Cómo crecer sin destruirse?. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado

de <http://www.redalyc.com/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20619966008>

TESIS DOCTORAL:

Valencia, M. (2009). *Modelo para la creación del conocimiento de Pymes.*

(Tesis doctoral, *Universidad Libre seccional, Cali*). Recuperado de

http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen_5

[2/modelo_para_creacion_conocimiento_pymes.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen_5/2/modelo_para_creacion_conocimiento_pymes.pdf)

marino.valencia@email.unilibrecali.edu.co; marival5@yahoo.com

David A. Sperber, *El Gobierno Corporativo en el Ecuador*. Recuperado de

http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/Documents/10/Iurisdictio_2007_73-

[94.pdf?Mobile=1&Source=%2Fpublicaciones%2FiurisDictio%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.as](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/Documents/10/Iurisdictio_2007_73-94.pdf?Mobile=1&Source=%2Fpublicaciones%2FiurisDictio%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.as)

[ba59-46cf-a792-c8960bf96c26%26View%3D6bb51a28-b7ce-42a9-a2a2-](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/Documents/10/Iurisdictio_2007_73-94.pdf?Mobile=1&Source=%2Fpublicaciones%2FiurisDictio%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.as)

[77ce96390a24%26RootFolder%3D%252Fpublicaciones%252FiurisDictio%252FDocuments%25](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/Documents/10/Iurisdictio_2007_73-94.pdf?Mobile=1&Source=%2Fpublicaciones%2FiurisDictio%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.as)