



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

### **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país**

**Patricio Mera<sup>1</sup>, Cesar Bermeo<sup>2</sup>**

**1. Instituto Ohiggins., pato.mera@hotmail.com**

**2. Instituto Ohiggins.,checharin248@hotmail.com**

#### **RESUMEN**

Existe la percepción generalizada de que las empresas de familia son organizaciones desarrolladas al margen de la gran economía, y que no representan, por tanto, cifras significativas dentro de una economía nacional. Sin embargo, la realidad es otra; las empresas familiares representan un sector de gran relevancia como generadoras de empleo, y grandes impulsoras en diversos sectores económicos. En Ecuador, hacen presencia en todos los niveles y sectores de la economía nacional. Es posible hablar de empresa familiar desde el pequeño negocio de empanadas originado por unamadre cabeza de familia, como respuesta ante la imposibilidad de acceder a un puesto de trabajo, ya sea por las altas tasas de desempleo o por un bajo nivel educativo que no le permite desempeñar una labor calificada. A pesar de enfrentar toda clase de dificultades, ésta actividad beneficia a varios integrantes de su familia que también encuentran allí una fuente de trabajo. Así mismo, se pueden contemplar las grandes organizaciones profesionales familiares generadoras de desarrollo y riqueza, como por ejemplo: , Grupo Noboa, corporación Favorita y Juan el Juri, entre otras. En Ecuador, como en el resto del mundo, existe una tendencia natural muy alta hacia la creación de empresas de familia; sin embargo, se percibe gran desconocimiento acerca de los factores esenciales para lograr una adecuada gestión en este tipo de organizaciones. Además de conocer procesos puramente administrativos, es necesario que se conozcan otros aspectos originados en el ámbito de las relaciones humanas: intereses y relaciones dentro del seno familiar, el manejo del poder de los miembros más importantes de la familia, así como otras tensiones que se articulan dentro de este tipo de organización. Es necesario recordar la naturaleza de cada uno de los aspectos implicados en la empresa de familia; por una parte, la empresa, como tal, que tiene fines puramente económicos y por otra, la familia que se desenvuelve por factores emocionales y afectivos. Ya que estos dos sistemas



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

organizacionales evolucionan continuamente, sus necesidades e intereses también se modifican presentándose, por lo regular, posturas encontradas que generan tensiones y conflictos al interior del grupo familiar. El presente trabajo de investigación se origina ante la necesidad de conocer y documentar la importancia de las empresas familiares en el Ecuador, ya que un porcentaje representativo del total de las empresas del país son empresas de familia, y estas tienen una importante participación en el segmento de las PyMES, las cuales se constituyen actualmente en un relevante sector de desarrollo dentro de la economía nacional.

**Palabras claves:** Desempleo, Pymes, empresas familiares



**ABSTRACT**

There is a general perception that family enterprises are organizations developed outside the big economy, and therefore do not represent significant figures within a national economy. However, the reality is different; Family businesses represent a sector of great importance as generators of employment, and great drivers in various economic sectors. In Ecuador, they are present at all levels and sectors of the national economy. It is possible to speak of a family business from the small empanada business originated by a mother head of household, as a response to the impossibility of accessing a job, either because of high unemployment rates or because of a low educational level Enables qualified work to be carried out. Despite facing all kinds of difficulties, this activity benefits several members of his family who also find there a source of work. Likewise, it is possible to contemplate the large family professional organizations that generate development and wealth, such as: GrupoNoboa, Favorita Corporation and Juan el Juri, among others. In Ecuador, as in the rest of the world, there is a very high natural tendency towards the creation of family businesses; However, there is a great lack of knowledge about the essential factors to achieve an adequate management in this type of organizations. Besides knowing purely administrative processes, it is necessary to know other aspects originated in the field of human relations: interests and relationships within the family, the management of the power of the most important members of the family, as well as other tensions that are Articulate within this type of organization. It is necessary to remember the nature of each of the aspects involved in the family enterprise; On the one hand, the company as such, which has purely economic purposes and, on the other hand, the family that develops by emotional and affective factors. As these two organizational systems continually evolve, their needs and interests are also modified, presenting, as a rule, conflicting positions that generate tensions and conflicts within the family group. The present research work originates from the need to know and document the importance of family businesses in Ecuador, since a representative percentage of the total of the companies of the country are family enterprises, and these have an important participation in the segment of SMEs, which are currently a relevant sector of development within the national economy.

**Keywords: Unemployment, SMEs, segment**



## **1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas familiares se constituyen en un colectivo muy importante en la economía de cualquier país. Para valorar su importancia, basta destacar que el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar en nuestro país.

En Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país, según lo menciona Josemaría Vásquez. Sin embargo, las empresas influyen en la economía pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, es por ello que se requiere analizar su problemática, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales, observando cifras de esta debilidad como: La esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación, según se manifestó en evento en Seminarium Ecuador en el año 2009.

Existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia de acuerdo a investigaciones previas. Se conoce de las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo de una familia, sin embargo, hay desconocimiento de cómo se han sostenido en el tiempo y cuáles son sus prácticas que le han hecho sobrevivir a las fluctuaciones económicas del país. Dodero reconoce que los propietarios de las empresas familiares en un 79% prefiere “seguir luchando contra viento y marea” por la subsistencia de la empresa, principalmente por los sentimientos afectivos que vinculan a la familia con la misma.

La creación y el desarrollo de una empresa familiar durante la vida del fundador dependen, sobre todo, de la capacidad estratégica y táctica de éste, excepto en el caso de la empresa pequeña, la supervivencia duradera del carácter familiar depende de ciertas disposiciones jurídicas y financieras, pero implica también que el grupo familiar, con su comportamiento, respeta una ética que mantenga su cohesión y le permita ser exitosa. No se puede hablar de una ética familiar única; la experiencia parece confirmar la existencia de los siguientes rasgos generales: La ética familiar se debe apoyar en los



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

objetivos que persigue la empresa y en un sistema de valores que prevalezcan en el ámbito familiar. La ética en la empresa familiar debe imponer deberes que todos deben cumplir, sean parte de la familia o colaboradores contratados con estos para trabajar en la empresa, debe valorar las cualidades humanas. Es importante establecer que sólo tendrán acceso a puestos de dirección los miembros de la familia que aparte de ser competentes y estar preparados académicamente, posean los valores definidos por la empresa. La ética y las normas que se definan en las empresas familiares deben ser flexibles pero sin salirse de la esencia de las mismas y manteniéndose dentro del código de conducta definido.

### **Estado del Arte**

A nivel Internacional, el estudio de las empresas familiares nace en Estados Unidos en la década de los años 70, específicamente en 1975 cuando se publicó *A guide for the Business Owner and his Family*. También en ese país, en 1988, se publica por primera vez la importante revista especializada en el tema de empresas de familia *Family Business Review*, orientada principalmente a la casuística desarrollada por consultores especialistas. Solo a partir de los años 90 empieza a gestarse plenamente una comunidad académica en torno a este tema. Para el año 2002, en Estados Unidos existían ya 17 entidades enfocadas a las empresas de familia, adscritas a las escuelas de negocios más importantes del país. En Europa, de manera particular en Italia y España, se han producido el mayor número de investigaciones y publicaciones relacionadas con esta tipología de empresas, observándose en general un trabajo interdisciplinario con la intervención de administradores, psicólogos, sociólogos y abogados, principalmente. Los estudios realizados acerca de las empresas de familia pueden catalogarse en cinco grandes temáticas (Romero 2006):

- Procesos de relevo generacional o sucesión.
- Evolución y desarrollo de las empresas de familia.
- Estrategias y políticas empresariales.
- Dinámica de las relaciones familiares.
- Condiciones del entorno que impactan en las empresas de familia.

¿Qué es una empresa de familia? Dadas las múltiples variables y las particularidades al interior de las empresas familiares, se hace casi imposible unificar una definición aplicable a estas. Sin embargo, existen múltiples enfoques desarrollados por diversas fuentes y autores. A manera de contextualización y teniendo en cuenta la evolución en el



## Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

estudio de este tipo de empresa, se encontraron múltiples definiciones elaboradas por autores de diferentes latitudes, apareciendo la primera en 1964, particularmente en Colombia, el concepto de empresa familiar ha sido abordado por varios especialistas quienes, desde diferentes ópticas y algunos tomando como base lo ya descrito por otros autores, han construido definiciones que contemplan aspectos legales, de relaciones, propiedad y capital, tal como se presenta a continuación: La Superintendencia de Sociedades (1971) desde el marco puramente normativo afirma que: [...] para que una empresa sea considerada familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado, o estar unidos entre sí por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa.

Autores y años	Definiciones
Donnelley 1964	Una empresa se considera familiar cuando se identifican al menos dos generaciones de familiares, así como cuando este vínculo influye en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.
Barry 1975	Empresa en la que en la práctica, está controlada por los miembros de una misma familia.
Barnes & Harrison 1976	Empresa en la cual el control y la propiedad están en manos de los miembros de una misma familia.
Dyer 1983	Es una organización en la que las decisiones respecto de su propiedad y/o gestión depende de una o varias familias.
Churchill 1986	Empresa en la que hay un joven miembro de una familia que va a asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia.
Lansberg 1988	Empresa en la que los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Rosenblatt 1990	Institución controlada por una familia y en la que dos o más miembros están involucrados en su operación.
Lütz 1995	Empresa en la que la propiedad y la dirección están concentradas dentro de la unidad familiar, la cual se esfuerza por mantener y aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones familiares.
Tagiuri & Davis 1996	Es la interacción entre dos tipos de organización, la familia y la empresa, donde se establece el carácter básico de la empresa familiar singular.
Chua, Chrisman & Sharman 1999	La empresa familiar se define a partir de la propiedad y control por parte de la familia; es necesario distinguir el tipo de control de la propiedad.
Longenecker 2001	Se caracteriza por la propiedad o alguna participación de dos o más miembros de la misma familia, aunque su naturaleza y medida de la participación puede ser variable; incluso, algunos miembros de la familia pueden trabajar tiempo parcial.

Fuente. Superintendencia de Sociedades (1971).



### **El factor humano y las relaciones de familia al interior de la empresa**

En su sentido más amplio, por empresa se entiende una organización conformada por un grupo humano que mediante su trabajo alrededor de unos recursos técnicos y financieros, brinda un producto o una prestación de servicios con la motivación de lograr un fin determinado, el cual puede ser de orden económico en la mayoría de los casos, o sin ánimo de lucro en otros. La empresa, así como propende por la satisfacción de las necesidades de unos clientes particulares, también proporciona beneficios para fundadores, empleados y asociados. Con respecto al concepto de familia, puede decirse que es un grupo de individuos que bajo una jerarquía particular, padre, madre, hijos, hermanos, primos, tíos, yernos y nueras, entre otros, conviven direccionados por costumbres, valores, creencias y sentimientos que les son comunes y que los entrelazan. Entonces, cuando una familia decide agrupar a sus miembros en pos de la consecución de unas metas a través de una actividad de trabajo común, se puede decir que se ha iniciado una empresa de familia. Los integrantes de este grupo humano denominado familia, dan origen a un sistema de interacción condicionado por factores emocionales, subjetivos y afectivos, los cuales se manifiestan permanentemente en el día a día al interior de la empresa, así como en los resultados obtenidos. Sus miembros adquieren responsabilidades y obligaciones como trabajadores de una organización, con sus respectivas jerarquías de poder, pero simultáneamente deben ejercer su rol de padre, esposo, hijo, hermano, primo, etc., y articularlos de la mejor manera. Si bien estas relaciones entre padres e hijos, cónyuges, hermanos, primos, yernos etc., todas diversas y complejas, crean dinámicas particulares que marcan de manera significativa el rumbo de una organización familiar, el espacio propio de la empresa, también exige un escenario neutral que esté al margen del núcleo puramente familiar.

### **Dinámicas familiar y empresarial**



## Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

Grupo familiar	Grupo empresarial
Relaciones subjetivas e informales	Relaciones objetivas y formales
Lazos de consanguinidad	Relaciones temporales
Orientación intrínseca	Orientación extrínseca
Igualdad	Méritos
Familiares necesitados	Personal competente
Personas = fines	Persona = medios
Se basa en lo emocional	Se basa en lo racional
Cooperación	Competencia
Lealtad	Oportunidad
Aceptación incondicional de los integrantes	Aceptación condicional de los integrantes
Más inquebrantable	Más dinámica

Se puede visualizar claramente que al interior de la empresa de familia coexisten por un lado, el círculo familiar y, por otro, la empresa propiamente dicha, y que de la relación entre estos dos ambientes, surgen constantes presiones que caracterizan el escenario donde se gesta y desarrolla este tipo de empresas

### **La Empresa Familiar ante la Economía Mundial**

El proceso de globalización de la economía actual ha supuesto el incremento del comercio internacional, y en consecuencia una creciente internacionalización de los mercados. Por otro lado, el aumento de la libertad de circulación de capitales y de personas, se concreta en que las empresas pueden instalarse con suma facilidad allí donde el factor trabajo u otros recursos les son favorables o las facilidades fiscales les son más atractivas.

Las empresas han de ser altamente competitivas para lograr el éxito en los negocios y, por tanto, les es imprescindible abaratar los costes de producción lo máximo posible y establecer unos niveles de calidad que permitan satisfacer las necesidades de un mercado mucho más amplio y exigente. Habrá que tener en cuenta que en este mercado internacionalizado la competencia será cada vez más agresiva.

El gran crecimiento del comercio mundial y el aumento de zonas de integración y cooperación están haciendo desaparecer las barreras arancelarias, lo que se traduce en un debilitamiento, e incluso desaparición, de las fronteras nacionales. Este marco de Política Internacional favorece que el comercio se desarrolle a escala planetaria, lo que además es impulsado por el abaratamiento del transporte y el desarrollo de las telecomunicaciones, que permiten que desde cualquier lugar del mundo se puedan conocer los precios y



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

productos de los países más alejados y además realizar operaciones comerciales y financieras en tiempo real.

Las empresas multinacionales han propiciado este entorno, ya que se caracterizan por disponer de unidades de producción situadas en países en cualquier parte del mundo, consolidando a nivel global el resultado de sus filiales nacionales. Su principal objetivo es la penetración en los diferentes mercados nacionales apoyándose en las ventajas que se les ofrece en cada uno de ellos.

En una primera fase, expanden la producción del país de origen a nuevos países con el fin de conquistar los mercados en los que se instalan y, a la vez, reducir los costes de producción, mano de obra y transporte, captando capitales en los países de destino, y todo esto sin perder el control que la empresa matriz ejerce sobre sus filiales.

En una segunda fase se internacionaliza el proceso productivo, lo que se plasma en un proceso multiplanta que permite finalizar las diferentes etapas de la cadena de montaje en diferentes países. El capital productivo se globaliza perdiendo su nacionalidad, lo que facilita que las multinacionales penetren en los mercados mundiales, minimizando al máximo los costes de producción, transportes y mano de obra, mientras continúan la captación de capitales y la obtención de subvenciones de los países en los que se van instalando. Esta internacionalización del proceso productivo permite el desarrollo óptimo de la implantación de su estrategia tecnológica.

Las sociedades multinacionales han influido decisivamente en la expansión del comercio mundial, en la globalización de la inversión privada y en la difusión de la tecnología. Su gran poder económico les permite desarrollar y aplicar tecnologías de punta en todos los ámbitos de la estructura empresarial, tanto a nivel de comunicación como de producción. Es tal el volumen de recursos financieros que manejan que sus operaciones tienen consecuencias sobre los mercados monetarios nacionales y el sistema monetario internacional. Las consecuencias en la economía mundial se pueden considerar globalmente positivas, aunque se dan algunos efectos negativos en los países en los que desarrollan su actividad:



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

Por un lado, aumentan el nivel tecnológico de estos países, mejoran sus balanzas de pagos, aumentan el PIB y generan puestos de trabajo. Rusia y los países ex-miembros de la Unión Soviética, así como los de Europa Central y Oriental y China, con unos costes laborales muy bajos y unos mercados vírgenes, les ofrecen grandes posibilidades de expansión.

Por otro lado, su capacidad de generar riqueza hace que los países en vías de desarrollo intenten por todos los medios captarlas, ofreciéndolas todo tipo de ventajas: inmobiliarias, fiscales, legales. Cuando el país ha comenzado a desarrollarse y el nivel de vida de la población mejora, aumentan los salarios y el coste de las materias primas, dos de los incentivos que impulsaron a la multinacional a instalarse. El incremento de los costes hace que este tipo de empresas acabe trasladándose a nuevos países en vías de desarrollo y caiga el desarrollo que habían generado en ese país.

El avance de las empresas multinacionales parece no tener límite. Las cifras de negocio de alguna de esas empresas son comparables al PIB de muchos países, superándolos en muchas ocasiones. El volumen de negocios de las cincuenta primeras empresas multinacionales es prácticamente equivalente al PIB de Japón, la segunda potencia económica mundial. Las ventas de General Motors superan al PIB de países como Dinamarca, Finlandia, Noruega, o Argentina; Ford supera al PIB de Turquía o Sudáfrica; Daimler Benz aventaja al de Israel,... Sin embargo la dura competencia a nivel mundial y las etapas de crisis pueden producir reajustes con cierres de plantas y despidos masivos. Estas situaciones críticas son un mal endémico del sector del automóvil, la informática y los electrodomésticos, debido a la fuerte competencia de las empresas asiáticas. Es decir, que con la misma facilidad con que se instalan en un país, las multinacionales pueden abandonarlo. Debemos pues preguntarnos qué papel juega la Empresa Familiar, especialmente la de pequeña y mediana dimensión, en un futuro que augura una economía cada vez más globalizada y una expansión vertiginosa de las multinacionales que poseen una estructura organizativa que supera con creces a la de la Empresa Familiar. Para competir en este escenario es necesario producir con costes competitivos, usar nuevas tecnologías y tener la posibilidad de penetrar en nuevos mercados.



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

La Empresa Familiar es capaz de cumplir estos requisitos e incluso tomar alguna ventaja, lo que puede favorecer su desarrollo en el futuro. Muchas multinacionales necesitan pequeñas y medianas empresas para la obtención de determinados productos y servicios, e incluso para la comercialización de su producción. La implantación de una empresa multinacional en un país genera efectos multiplicadores sobre la actividad y el empleo, introduce recursos en la economía nacional y produce una demanda que aumenta la actividad de la industria y el sector servicios, lo que genera la aparición de nuevas empresas de tamaño pequeño y mediano que en su mayoría son de carácter familiar. Estas empresas auxiliares generan más empleo y de mejor calidad que la propia multinacional, pues cubren actividades intensivas en mano de obra y de ahí su importancia en la evolución de la tasa de paro de los países.

La Empresa Familiar cuenta con una ventaja competitiva fundamental sobre la multinacional, ya que al ser generalmente de tamaño reducido sus costes estructurales son mucho menores. De hecho, la empresa multinacional cuenta con ellas en el desarrollo de sus estrategias de producción y distribución, como alternativa preferible a líneas de producción o comercialización propias que supondrían un mayor coste. Una Empresa Familiar no desaparece con tanta rapidez de la escena nacional como una multinacional. La Empresa Familiar tiene profundas raíces en su país y no prescinde del personal con tanta facilidad, debido a la alta productividad de su plantilla, lo que la hace necesaria para que el empresario familiar pueda competir de forma exitosa. El hecho de que la Empresa Familiar no tenga la misma capacidad de deslocalización geográfica que la multinacional es una garantía para la seguridad del empleo nacional. Por tanto, aunque los gobiernos subvencionen y proporcionen ventajas a las empresas multinacionales para que se instalen en sus países, beneficiándose de esta forma del efecto multiplicador, no pueden ni deben olvidarse de las empresas familiares, ya que presentan unas garantías mucho más sólidas respecto a la seguridad en el empleo y la estabilidad de la economía nacional.

### **Importancia cuantitativa de la Empresa Familiar en la economía de un país.**

Tomemos la definición que tomemos de Empresa Familiar, la importancia cuantitativa de estas empresas es grande en todos los países, sea cual sea su nivel de desarrollo. En



## Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.

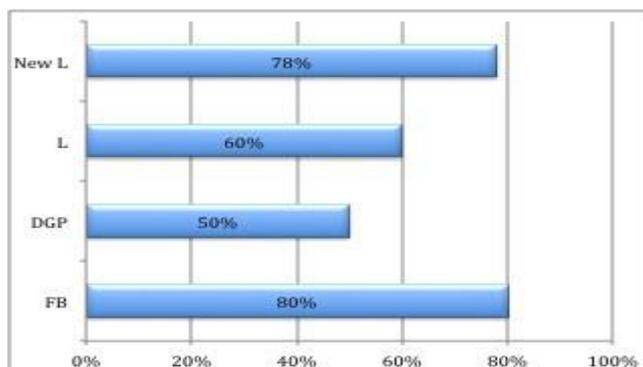
*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

España, como en el promedio europeo, se atribuye a las empresas familiares dos tercios del producto interior bruto y del empleo.

En el ámbito mundial se estima que, por término medio, el treinta y cinco por ciento de las empresas más grandes de los países más ricos están controladas por la familia, además observan como el control familiar se convierte en la forma predominante de control conforme el tamaño de la empresa se reduce; por término medio el 53 por cien de las empresas de tamaño medio del mundo, con aproximadamente 500 millones de dólares de ingresos, son controladas por familias.

La mayoría de las empresas de los países líderes en términos económicos son empresas familiares debido al respeto a la libertad de la iniciativa privada. La presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que alcanzaron antes que las demás un elevado nivel de desarrollo. Según el University of Southern Maine's Institute of Family-Owned Business, aproximadamente el 35% de las compañías más importantes de Estados Unidos son controladas por familias. Las empresas familiares americanas suponen el 80% de la totalidad de las empresas. Se les atribuye el 50% del producto interior bruto, sustentan el 60% del empleo del país y ofertan el 78% del empleo de nueva creación.

Gráfico 1. La Empresa Familiar en Estados Unidos



Fuente: University of Southern Maine's Institute of Family-Owned Business. 13/2/2006

Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en Europa existen más de 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas y suponen el 60%



## Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

del tejido empresarial de la Unión Europea. Además son empresas familiares el 25% de las 100 empresas más importantes de la Unión Europea.

Las empresas familiares son las más abundantes en el tejido empresarial de la mayor parte de los países del entorno económico español. “Así, en Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares”. El 65% de los estudiantes universitarios europeos acaban trabajando en una Empresa Familiar.

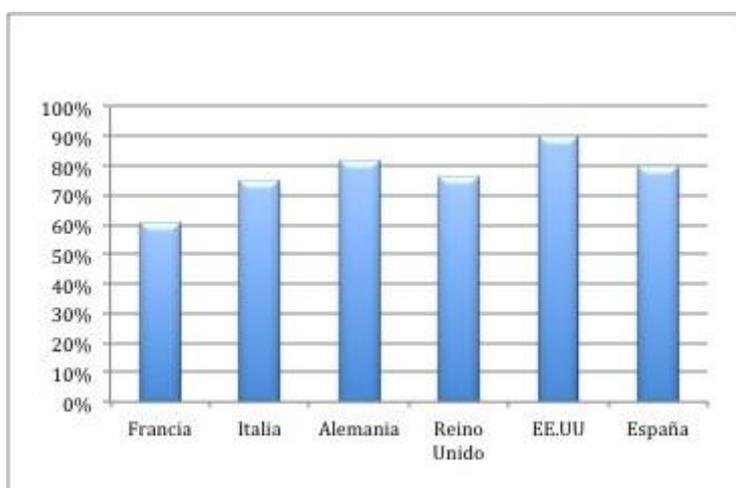


Figura 2. Proporción de empresas familiares respecto a la totalidad de empresas por países. Fuente: Gallo, La sucesión en la EF. 1998

En el año 2016, la Empresa Familiar en España ofrece los siguientes datos: el 65% de las empresas familiares españolas generan entre el 60 y el 65% del PIB, alrededor del 80% del empleo privado, y el 60% de las exportaciones. Por el contrario, en el resto del mundo el 60% de las empresas familiares generan el 50% del empleo mundial, es decir unos cien millones de puestos de trabajo, y entre el 40% y el 60% del PIB mundial.

En España, las PYMES con menos de 20 trabajadores representan el 90% de la totalidad de empresas, y un 8% tienen entre 20 y 50 trabajadores; por tanto, el 98% de las empresas españolas tienen menos de 50 trabajadores. Más de un millón de empresas están



## Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

constituidas por trabajadores autónomos, esto es, un 65% de las mismas. Las empresas del sector industrial con menos de 50 trabajadores representan el 50% del empleo, y las de menos de 500 trabajadores cerca del 75% del empleo.

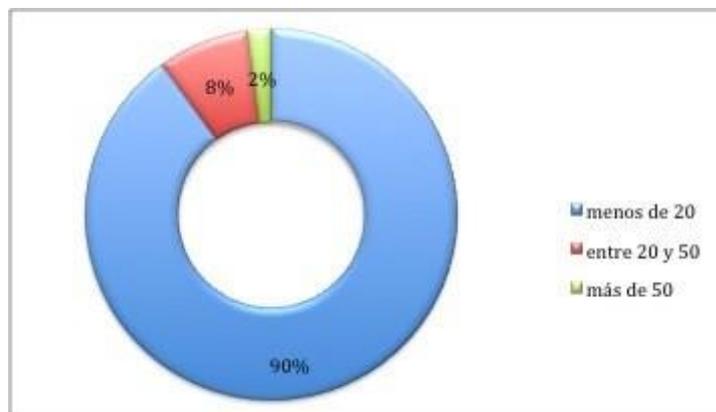


Figura 3. Proporción de empresas por número de trabajadores en España en el Año 2000. Fuente: SALVADOR RUS RUFINO, MARÍA PILAR RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ,

### ¿Qué es una Empresa Familiar?,

Datos proporcionados por el Instituto de la Empresa Familiar (2016).

No se puede identificar como Empresa Familiar a la totalidad de empresas de tamaño pequeño y mediano, por ejemplo las cooperativas y las sociedades anónimas laborales. Desgraciadamente no se dispone de datos reales, pero sí es evidente que existe una relación que indica que la mayoría de las PYMES son empresas familiares. Los expertos estiman que entre el 75% y el 80% de las empresas españolas son de carácter familiar.

De acuerdo con la información proporcionada por una muestra de 750 empresas españolas, formada por empresas familiares y no familiares con facturación superior a 200 millones de pesetas, sabemos que en 1986, el porcentaje estimado de empresas familiares en España era del 71%, cifra muy similar a la obtenida en una encuesta realizada en Gran Bretaña donde el 76% de las empresas inglesas están dirigidas por grupos familiares. En el año 2008, las empresas familiares españolas suponen aproximadamente el 70% del PIB nacional y generan alrededor del 75% del empleo



## Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

privado, agrupando a más de dos millones y medio de empresas. Aunque un 85% de sus dueños tienen la voluntad de transmitir la dirección y el control a sus sucesores solo el 50% de las empresas consiguen llegar a la segunda generación y un 15% a la tercera.

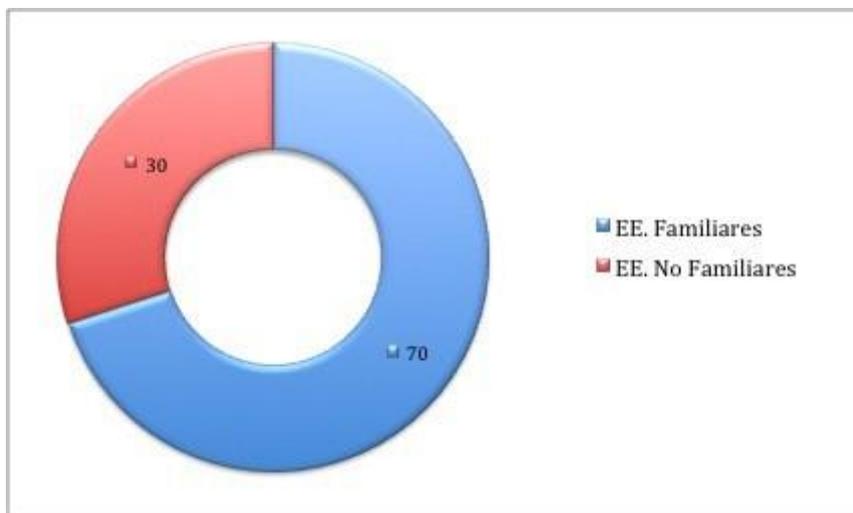


Figura 4. Aportación de la Empresa Familiar al producto interior bruto español. Año 2008. Fuente : Gaceta.es, C.Porras y M.L.Nalda., “La Empresa Familiar, un motor de riqueza”, 21/05/08

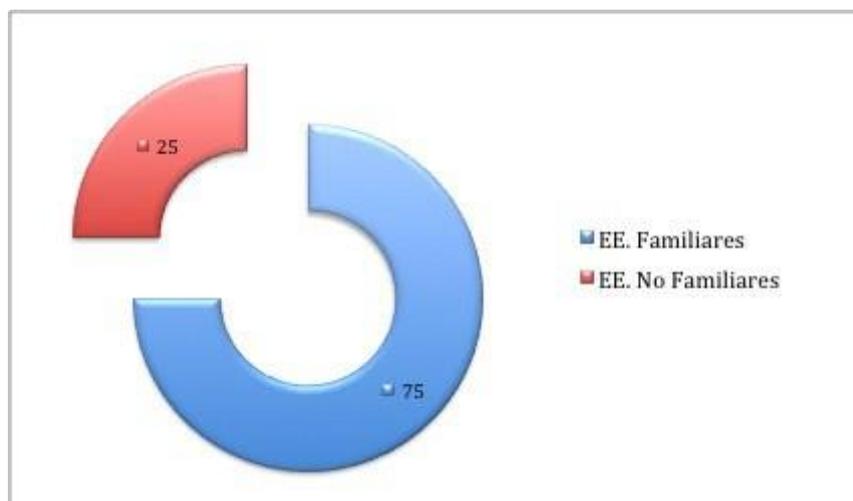


Figura 5. Aportación de la Empresa Familiar al empleo privado español en el 2008. Fuente : Gaceta.es, C.Porras y M.L.Nalda., “La Empresa Familiar, un motor de riqueza”, 21/05/08.



### **La Empresa Familiar en la Estructura Económica.**

La Empresa Familiar es más frecuente en unos sectores de la economía que en otros. En las explotaciones agrícolas gozan de una presencia casi total, aunque también suelen estar muy implantadas en el sector servicios, especialmente en el comercio minorista, la restauración, el sector hotelero, los talleres de reparación, los concesionarios de automóviles, los transportes y la distribución. De entre los sectores industriales se hallan más implantadas en el de la alimentación y en aquellos de fabricación de productos para mercados específicos, fruto del talento visionario del creador de la empresa, tales como el de perfumería, el farmacéutico, el alimentario, el vitivinícola, etc.

En el caso de España hay pocas empresas familiares de gran tamaño en sectores que se caractericen por las economías de escala, como por ejemplo, la construcción naval, el caucho y el neumático, la metalurgia, el petróleo, la energía eléctrica y el vidrio.

Sin embargo, las empresas familiares tienden a permanecer y desarrollarse hasta ocupar el liderazgo en otros muchos sectores, entre los que cabe destacar:

#### **Sectores en los que la competitividad de la empresa se basa en:**

- un elevado y permanente compromiso con una postura ideológica,
- una tradición,
- unos activos inmovilizados que por su singularidad no pueden tener otros competidores,
- un patrimonio histórico propiedad de la familia.

1.-Sectores en los que es importante poseer algún tipo de conocimiento, habilidad o actitud que se transmite de padres a hijos a través de la experiencia y que deben ser adquiridos a una pronta edad.

2.-Sectores que no requieren frecuentes e importantes innovaciones tecnológicas más cercanos a la producción de bienes de consumo que a la de bienes de capital, o a la producción de servicios.



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

- 3.- Sectores en los que la importancia de las marcas locales continúa siendo muy elevada a pesar de la intensa internacionalización.
- 4.- Sectores donde la internacionalización se desarrolla preferentemente por medio de exportaciones en lugar de hacerlo a través de inversiones directas en el extranjero.
- 5.- Sectores de estructura no muy concentrada.
- 6.- Sectores que surgen como una «extensión natural» de las actividades «domésticas».

Y en general, en sectores en los que las inversiones necesarias para mantener el liderazgo no son extraordinariamente elevadas.

Actualmente existen muchas empresas familiares y es de esperar que sigan abundando en el futuro, para que esto ocurra será necesario que las instituciones, tanto públicas como privadas, potencien la incorporación del emprendedor a la actividad económica del país. La Empresa Familiar surgirá cuando el emprendedor tenga por motivación socorrer las necesidades de la familia, esté apoyado por sus familiares y desee la continuidad del negocio que está fundando.

La Empresa Familiar ha sido invisible a los ojos de los economistas en el pasado debido a que se estudiaba la morfología empresarial desde otros puntos de vista, por ejemplo, en función de su dimensión, del sector al que pertenecían, de la forma de dirección, ... sin hacer notar que muchas de estas empresas eran familiares, y que esta característica las dotaba de una clara ventaja frente a sus competidores.

Incluso ha habido momentos en los que el mundo académico ha considerado que la Empresa Familiar era un modelo ineficiente de negocio, recomendando reducir su número y su sustitución por planificación del Estado. Las estructuras funcionariales eran bien vistas principalmente en sectores de abastecimiento de servicios básicos. En los demás casos habría que reemplazarlas por iniciativas privadas de mayor dimensión y capital anónimo, por su supuesto mejor acceso a economías de escala y a nuevas tecnologías.

Las empresas familiares son más habituales entre las empresas jóvenes que entre las antiguas, así como en las empresas medianas y pequeñas, y varía según los diversos



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

sectores de actividad económica. Hay que poner de relieve la importancia social de las empresas familiares por su aportación a la creación y mantenimiento del empleo. Son más estables que el resto de empresas, ya que la participación de los miembros de la familia en períodos de crisis les da una ventaja comparativa que les permite soportar mejor los ajustes de plantilla gracias a su flexibilidad, aceptando cobrar salarios más bajos en situaciones difíciles, contribuyendo a mantener los puestos de los trabajadores contratados. Todo esto aconseja que las autoridades de Política Económica cuiden y protejan de una forma más decidida a la Empresa Familiar.

### **2. METODOS**

El presente artículo se centrará en una investigación documental, es decir, un enfoque cualitativo y cuantitativo. El propósito de este estudio es indagar la importancia de las empresas familiares para el desarrollo de la economía de un país, basada en una investigación empírica a nivel exploratorio. Los resultados del análisis y de los casos de estudio nos permitirán describir y decodificar el fenómeno de ocurrencia natural de este tipo de empresas. Por último, debido a que en el desarrollo del presente artículo se va a centrar en documentación secundaria, de base de datos de otras empresas, instituciones públicas (SRI, INEC), Superintendencia de Compañías, Cámaras de Comercio, así como de otros autores expertos en el tema, la metodología a seguir será documental. Además la recolección de información y datos será en base a entrevistas semiestructuradas con expertos en el tema. También una entrevista a profundidad con una de las empresas familiares más importantes en el país. De la misma manera, se recogerá información de libros y artículos centrados únicamente en este tipo de empresas y los problemas que conllevan, dentro de un ambiente teórico y metódico.

#### **Entrevista**

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



### **Caso de empresa familiar del Ecuador**

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

El fundador de esta empresa, tenía seis hijos los cuales iban a ser los herederos de esta compañía. En el traspaso de la primera a la segunda generación no existieron mayores problemas puesto que el fundador entregó la compañía a sus seis hijos. Los problemas se fueron presentando con el paso del tiempo puesto que al no existir un protocolo familiar, no se dividieron ni se identificaron las responsabilidades de cada uno. No obstante alrededor de 1989 se produjeron varios conflictos económicos en el país, y de la misma manera se generaron problemas familiares dentro de la empresa por la preocupación de la continuidad de la misma. Debido a esta crisis, se presentaron diferencias familiares que provocaron una separación en la cual tres de los hermanos salieron de la empresa, dejando a los demás a cargo de este legado. En el cambio de la primera a la segunda generación tuvieron una época de bonanza que les llevo a la dolarización, en ese momento la compañía estuvo a punto de cerrar sus puertas, llegando a vender ropa para poder sobrevivir. Esto sucedió por la dolarización principalmente y porque no había una unión entre los 41 miembros y es ahí cuando se dio un conflicto de intereses puesto que en esa época no había políticas a seguir.

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



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

Gracias a las propiedades que tenían, se pudo hipotecar en los bancos y con eso la siguiente generación pudo salir adelante y continuar con el manejo de la empresa. En el cambio a la tercera generación, se han visto mejoras. Una de las principales razones fue que siempre fueron personas trabajadoras, no solo con la visión de entrar a manejar la empresa puesto que en esa época la empresa estaba quebrada entonces muchos de ellos tuvieron que empezar su vida en otro lado. Actualmente, son siete primos y hermanos los que manejan la empresa en la cual el actual Presidente Ejecutivo ha sabido manejar la misma de la mejor manera, siempre tomando las decisiones con cabeza fría, evitando los impulsos. Lo que les ha llevado a convertirse en una de las mejores empresas del Ecuador es la relación que han sabido mantener entre los accionistas. Las políticas han sido claras, siempre tomando decisiones en conjunto y brindándose apoyo entre todos, independientemente de la posición que ocupen en la empresa. Tienen reuniones familiares mínimo una vez al año en las cuales participan todos los miembros de la familia mayores a 18 años para discutir acerca de presupuestos, sucesión, y protocolo familiar.

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

Si un miembro de la familia desea ingresar a la empresa debe cumplir con los siguientes

Requisitos:

- Haber trabajado tres años en otra empresa.
- Tener un maestría
- Tiene que haber la vacante en la empresa puesto que no se puede abrir un lugar nuevo.
- Ningún miembro de la familia política podrá trabajar dentro de la empresa.
- El directorio debe ser conformado por miembro externo e internos de la familia.
- Se debe tener una reunión por lo menos una vez al año para analizar el protocolo familiar.



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

- Establecer políticas y responsabilidades claras de cada persona que conforma la empresa.

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

Como se ha mencionado durante el trabajo de investigación, las personas que no son parte de la familia deben tener diferentes motivaciones para tener un buen rendimiento dentro de la misma. En el caso de esta empresa automotriz, los dueños están conscientes que mientras ellos estén dentro de la empresa, va a existir un techo de crecimiento profesional para los empleados no familiares. La manera en la que se maneja esto es mediante reconocimientos económicos con los cuales a los trabajadores les deja de importar el cargo que tienen, ya que son reconocidos por sus esfuerzos. Adicionalmente, la empresa se preocupa por el crecimiento de sus trabajadores y por esto les auspician las maestrías y doctorados. A lo largo del trabajo se ha mencionado que es de suma importancia que en cada cambio generacional se mantenga la misión y visión de la empresa, inculcando en todos aquellos que formen parte de la misma. Esto es algo que dentro de esta compañía no se ha venido haciendo puesto que en las primeras generaciones sólo se enfocaban en vender y tener ganancia.

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

- Misión: crear clientes apóstoles
- Visión:
- Ser la empresa más recomendada, la primera opción en soluciones automotrices.
- Lograr el 40% de resultado bruto en otros negocios del sector hasta el 2017.



### 3. RESULTADOS

Empresas familiares que forman parte de los grandes grupos económicos de Ecuador

FAMILIA NOBOA PONTÓN	FAMILIA WRIGHT	FAMILIA EL JURI	FAMILIA EGAS	FAMILIA GODOY
<b>Álvaro Noboa</b> <i>Exportadora Bananera Noboa</i> El Café Truisfruit Industrial Molinera Banacon Industria Cartonera Ecuatoriana	<b>Corporación Favorita</b> Supermaxi Megamaxi Juguetón Akí Supersaldos KYWI Sukasa TVentas	<b>Almacenes Juan Eljuri</b> Neohyundai Aymesa Aekia Quito Motors Metrocar	<b>Banco Pichincha</b> Diners Club Banco Rumiñahui Banco de Loja Interdin Credife	<b>ILE</b> Coile Comercializadora Godoy Ruiz
<b>Isabel Noboa</b> <i>Consorcio Nobis</i> Compañía Azucarera Valdez Mobilsol Universal Sweet Industries Gulkana Ecoelectric	<b>FAMILIA CZARNINSKI</b> <i>Corporación El Rosado</i> Mi Comisariato Mi Juguetería Ferrisariato Chilis Supercines Radio Disney	<b>FAMILIA JAN BAKKER</b> <i>Industria Pronaca</i> Inaexpo Mardex Produastro INCA	<b>FAMILIA HIDALGO</b> <i>Cosntructora Hidalgo e Hidalgo</i> Consorcio Vial Manabí Conorte Consorcio AVQ Propiedades Agroindustriales Surco	<b>FAMILIA WONG</b> <i>Reybanpac</i> Fertisa Aerovic Cartonera Andina



Las empresas familiares juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las empresas familiares se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus empresas. Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes., Sin embargo, también existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros.

Estos son algunos datos claves de las empresas familiares en el Ecuador y el mundo:

**La más grande.** Según un estudio del Centro para la Empresa Familiar de la Universidad St. Gallen, en Suiza, las empresas familiares constituyen entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo. De acuerdo con el estudio, la cadena de supermercados Walmart, de la familia Walton en Estados Unidos, es la más grande empresa familiar del mundo y genera 2 millones de empleos.



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

**La familia y los autos.** Tres empresas de automóviles están entre los primeros 10 lugares de la lista de las 25 empresas familiares más grandes del mundo, de acuerdo con la revista Forbes. Volkswagen, firma alemana de la familia Porsche, está en el segundo puesto; Ford, de la familia estadounidense Ford ocupa el quinto puesto y la alemana BMW, de los Quandt, ocupa el octavo puesto

**. Las mujeres.** Las mujeres todavía buscan ganar espacios de liderazgo en las empresas familiares para equiparar los espacios que ya tienen los hombres. A escala global, el 16% de los integrantes de las juntas directivas en las empresas familiares corresponde a mujeres, de acuerdo con el estudio Mujeres en el liderazgo. Las ventajas de la empresa familiar, publicado este año por la organización global Ey, que aborda temáticas referentes a temas laborales y KennesawStateUniversity. El estudio también señala que el 70% de las empresas familiares más grandes del mundo afirman que están considerando a una mujer como la siguiente CEO a cargo de la firma. Además, de entre estas empresas, casi la mitad tiene a una mujer en la junta directiva.

Los estatutos de constitución de las primeras compañías familiares en Guayaquil datan de 1821 y reposan en el Archivo Histórico de Guayaquil. En la Costa, las principales empresas familiares se dedicaban a la exportación de cacao luego de la época colonial. La empresa familiar de Rafael Valdez, fundador de Ingenio Valdez, proveyó a Milagro de la primera red de energía eléctrica en el país, en 1881.

**Trabajo.** El 51% de la mano de obra empleada en Ecuador trabaja en empresas familiares, de acuerdo con información de FamilyFirmInstitute (FFI), publicada en el 2014. Este porcentaje es alto si compara con el 30% que alcanza Argentina, no obstante, países como México y Perú, llegan a 90 y 75% respectivamente.

**Impacto.** En el Ecuador existen 55.130 compañías familiares registradas en la Superintendencia de Compañías. De estas, 33.197 ya han presentado balances correspondientes a sus actividades del 2014 y registran en total un patrimonio de unos USD 25 976 millones. El porcentaje que contribuyen las empresas familiares en el país al PIB es de 93%, una cifra que está por encima de países como Alemania, que llega al 57%.



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

**Alcance.** La internacionalización es un reto para las empresas familiares medianas y pequeñas, sin embargo, el estudio “El ADN de la familia empresaria”, realizado por IDE Business School, revela que una cuarta parte de las empresas familiares en el Ecuador han logrado tener actividades internacionales. El 51% opera a nivel nacional y un 24% a nivel local, es decir, en su ciudad de origen.

**Los hijos al mando.** El 42% de las empresas familiares en el país están a cargo de la segunda generación familiar, es decir, que los hijos de los fundadores se hicieron cargo de la administración del negocio y el 22% está a cargo de la tercera generación, es decir, que los nietos están al mando, según José María Vázquez, docente de IDE Business School.

**Gente joven.** EL 42,5% de la actual generación de directivos de la familia propietaria de las empresas familiares tiene una edad promedio de 35 a 45 años, según el estudio del IDE.

**Patrón de comportamiento.** El 55% de las empresas familiares realizan una sola actividad, mientras que el 45% diversifica. Según el estudio “El ADN de la familia empresaria”, además, solo 43% de empresarios dijo que sí vendería su negocio, frente a un 56% que se aferra a su empresa, porque la considera un patrimonio familiar.

## **4. CONCLUSIONES**

En Ecuador el 93% de las empresas, es decir que prácticamente todo el sector empresarial ecuatoriano es familiar. Ahí están comprendidas Pymes y grandes empresas, siendo las primeras las más preponderantes.

Son parte esencial y sustancial de las sociedades y del crecimiento y desarrollo económico. Otro aspecto que no tiene un enfoque técnico en la Ley de Herencias es lo que se llama el capitalismo popular o democratización de los capitales. Hay que mirar que esa institución no se la consigue por ley, porque sus atributos están basados en la autonomía de la voluntad, tanto de la empresa, como del trabajador y pasa por un proceso cultural profundo. No toda empresa, familiar o no, está preparada para abrir su accionariado, pues además de la voluntad manifiesta debe existir la necesidad de



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

encontrar o ampliar las estructuras de financiamiento, de expandirse y/o traspasar las fronteras, por ejemplo.

También deben contar con un importante grado de madurez y buenas prácticas de gobernanza corporativa que a más de formalizar la institucionalidad son herramientas para la administración de riesgos, la competitividad y principalmente para la adecuada transparencia informativa y rendición de cuentas. Los inversionistas deben tener el propósito de ser accionistas, a sabiendas de que ser accionista implica un riesgo que puede ser gestionado si comprenden sus obligaciones es decir la estrategia y marcha de la empresa y se involucren en la toma de decisiones conscientes y analizadas, dentro del ámbito que les corresponde que es la Junta General de Accionistas.

Las empresas familiares y la democratización de los capitales no son excluyentes. Pueden convivir armoniosamente, siempre que se respeten los dos bienes sociales esenciales que son la familia y la empresa y se arbitren los medios necesarios para separar sus ámbitos de acción. El fundamento de esto es la libertad.

Las empresas de familia generan un gran impacto en el desarrollo de la economía de los pueblos; sin embargo, la atención particular que se les ha dado es más bien mínima, motivo por el cual se considera importante prestarles una mayor atención en , desde una mirada que sea particular a sus características. En este sentido, a partir de las investigaciones realizadas en Ecuador durante la última década con relación a las empresas de familia, se presentan las siguientes conclusiones: Alrededor del 70% de empresas son de carácter familiar, lo cual produce un importante impacto en términos de generación de empleo y desarrollo económico para el país, motivo por el cual se hace imperioso estudiar e investigar esta tipología de empresas con la finalidad de estimular su desarrollo al mismo tiempo que la perdurabilidad de la familia.

### **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

J. Corona (2011)., Transformarse o desaparecer: estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI, Ediciones Deusto, 2008. Manual de la empresa familiar, dirigido por, Deusto, Barcelona, 2011



## **Importancia de las empresas familiares en la economía de un país.**

*Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93*

MONREAL, J., SÁNCHEZ, G., MEROÑO, A.L., SABATER, R. (Eds.)(2009): La  
gestión de las empresas familiares: un análisis integral. Civitas

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

[www.superintendencias.gob.ec](http://www.superintendencias.gob.ec)

<https://www.lacamaradequito.com/>