



Universidad Católica De Nueva España

Guía de Buenas Prácticas de Gobernabilidad Para las Empresas Familiares de Guayaquil

Presentado por:

Melvin Leonardo López Franco

Para obtener el grado de:

Doctor of Business Administration in Christian Business Administration

Tutor:

Dr. Ernesché Rodríguez Asien

Catholic University of New Spain

23 de mayo de 2023

Dedicatoria

Agradecer a Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mi familia, mi esposa Amada, a mis hijos Josua, Sebastián, Melanie, Joseph y Arameth, que los amo con mi vida gracias por ser mi pilar de apoyo incondicional, por su comprensión y que me inspiraron a seguir adelante en mis estudios.

A mis Padres Enith y Leonardo que me dieron la vida y que con sus consejos y sabiduría supieron encaminarme a ser una persona de bien.

A mis abuelitos Aurelio, Romelia, Cesar y Rosa que desde el cielo me iluminan para seguir adelante en mis proyectos.

Agradecimientos

Agradezco a mi director Dr. Ernesché Rodríguez Asien por su confianza y apoyo incondicional en el desarrollo de mi proyecto, ya que en todo momento estuvo incentivándome en mi formación profesional.

De igual manera agradezco al Dr. Otto Von Feigenblatt, por todo su apoyo en el proceso de admisión.

A todas las personas que de una u otra manera aportaron su granito de arena para el desarrollo de este proyecto.

Resumen

Esta tesis aborda el tema de la gobernabilidad en las empresas familiares y su impacto en la sostenibilidad a largo plazo de dichas organizaciones. El objetivo principal es desarrollar una guía de buenas prácticas que ayude a las empresas familiares de Guayaquil a mejorar su gobernabilidad y, como consecuencia, lograr una mayor sostenibilidad en el tiempo. El estudio comienza analizando la naturaleza y características únicas de las empresas familiares, reconociendo que la combinación de relaciones familiares y empresariales puede generar desafíos específicos en términos de gobernabilidad. A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y de un diagnóstico realizado a la gobernabilidad de empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, se determinó la relación entre los elementos de gobernanza, las proyecciones de desarrollo estratégico y de impacto social de las empresas familiares para identificar las mejores prácticas de gobernabilidad. La guía propuesta ofrece recomendaciones prácticas y herramientas concretas para implementar las buenas prácticas identificadas. Se concluye que la implementación de una gobernabilidad sólida basada en las mejores prácticas identificadas puede contribuir significativamente a la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares. Al seguir esta guía, las empresas familiares podrán fortalecer su estructura de gobierno, mejorar la comunicación y la toma de decisiones, y garantizar una gestión profesionalizada. Esto les permitirá enfrentar los desafíos futuros y asegurar su continuidad a lo largo del tiempo.

Índice

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1. LA GOBERNABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN FUNCIÓN DE SU SOSTENIBILIDAD | 8 |
| 1.1 LA EMPRESA FAMILIAR | 8 |
| 1.1.1 <i>Definición de empresa familiar.</i> | 9 |
| 1.1.2 <i>Características de una empresa familiar.</i> | 15 |
| 1.1.2 <i>Impacto económico de las empresas familiares.</i> | 20 |
| 1.2 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR | 23 |
| 1.3 DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | 26 |
| 1.4 GOBERNABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | 28 |
| 1.4.1 <i>Instituciones familiares para la gobernanza.</i> | 29 |
| 1.4.3 <i>La participación familiar como elemento clave de gobernanza</i> | 37 |
| CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO | 39 |
| CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO A LA GOBERNABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN GUAYAQUIL | 40 |
| 2.1 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL | 40 |
| 2.2 METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL DIAGNÓSTICO..... | 50 |
| 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA | 52 |
| 2.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS | 55 |
| 2.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO..... | 58 |
| 2.5 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO | 58 |
| 2.5.1 <i>Desarrollo y desempeño organizacional.</i> | 59 |
| 2.5.2 <i>Gobernanza de la empresa familiar</i> | 61 |
| 2.5.3 <i>Proyecciones y retos de las próximas generaciones</i> | 70 |
| CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO | 76 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 3. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA PARA EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL | 78 |
| 3.1 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE GOBERNANZA, LAS PROYECCIONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO Y DE IMPACTO SOCIAL EN LA GOBERNABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL | 78 |
| 3.1.1 <i>Relación entre elementos de gobernanza y las proyecciones de desarrollo estratégico para su sostenibilidad</i> | <i>79</i> |
| 3.1.2 <i>Relación entre elementos de gobernanza y el impacto social de las empresas familiares para su sostenibilidad</i> | <i>82</i> |
| 3.2 GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL | 84 |
| 3.2.1 <i>Planeación estratégica de la empresa familiar</i> | <i>85</i> |
| 3.2.2 <i>Mecanismos de gobierno empresarial</i> | <i>89</i> |
| 3.2.3 <i>Mecanismos de gobernanza familiar</i> | <i>94</i> |
| 3.2.4 <i>Impacto social como parte esencial del legado de la empresa familiar</i> | <i>107</i> |
| 3.3 VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNABILIDAD PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL | 111 |
| CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO | 118 |
| CONCLUSIONES | 120 |
| RECOMENDACIONES | 124 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 126 |
| ANEXOS | 137 |

Introducción

Las empresas familiares han sido una parte importante del tejido empresarial durante mucho tiempo (Merchant et al. 2018) y desempeñan un papel vital en la actividad económica de los países, como fuente de creación de empleo y riqueza socioemocional (Araoz et al., 2023). Son negocios cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar (Mogro & Barrezueta, 2018; Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez, 2016).

Se estima que las empresas controladas por familias representan aproximadamente dos tercios de las empresas del mundo (Haynes et al., 2021). En América Latina, estas empresas constituyen la columna vertebral de la producción, pues su cantidad oscila entre el 70% y el 90% del total de compañías existentes, con una contribución promedio del 65% al PIB de cada país, que en casos como México, Chile y Argentina supera el 75% y un aporte del 80% en términos de empleos (Galvin, 2019; Jaimes Bolívar & Albornoz-Arias, 2021; Quejada y Ávila, 2016).

Específicamente en el Ecuador, Cabrera & Arroyave (2019) afirman que el 90.5% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, son de carácter familiar y en el estudio *Policy Report: Empresas Familiares en Ecuador* de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, se menciona que el 90% de los empleos son generados por las empresas familiares y éstas aportan aproximadamente el 40% del Valor Agregado Bruto de la economía nacional (Espinoza et al., 2021).

Por su parte, Mogro & Barrezueta, (2018) puntualizan:

En Ecuador es notoria la importancia de las empresas familiares. (...) Este tipo de empresas participan principalmente en sectores económicos como el comercio,

actividades profesionales, sector inmobiliario, construcción, transporte, manufactura, servicios y agricultura. Su presencia predominante como eje fundamental de la economía es un indicador de la necesidad de una evaluación constante en su desarrollo a través del tiempo. Sin embargo, actualmente en el país no existen parámetros que definan a las empresas familiares y no familiares. (p.48)

Existen ejemplos de empresas familiares que logran consolidarse y perdurar en el tiempo a pesar de la adversidad (Doderó, 2020a, 2020b), en tanto que otras sucumben. Según Del Ángel et al. (2022), la sostenibilidad de las empresas familiares es un problema acuciante en Ecuador, pues sólo el 30% de estas compañías alcanzan a la segunda generación y el 15% a la tercera.

Acorde con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), a pesar de que las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil tienen un aporte significativo, con un porcentaje del 98%, a las organizaciones comerciales, “el índice que triunfa de la sucesión a la segunda y tercera generación es cada vez más bajo, las estadísticas enfatizan la dificultad que tienen las empresas familiares para superar la transición generacional” (p.83).

La falta de sostenibilidad de las empresas familiares de generación en generación es un importante motivo de preocupación para muchas partes interesadas, incluida la familia, los propietarios y el gobierno (López, 2019; Merchant et al., 2018). Este tema también ha sido objeto de debates e investigaciones de diversos autores desde la ciencia de la gestión (Ferreira et al., 2021).

En el contexto de las empresas familiares, la sostenibilidad se refiere a su capacidad para mantener su éxito durante varias generaciones sin sacrificar la calidad, la ética empresarial o el compromiso social. Las empresas familiares tienen algunas ventajas en cuanto a sostenibilidad, como la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y la capacidad de tomar

decisiones a largo plazo, pero también enfrentan desafíos únicos relacionados con su naturaleza compleja y dinámica, que puede incluir relaciones personales y familiares interconectadas con la gestión y operación del negocio (Galvis, 2019).

Uno de los principales problemas de sostenibilidad para las empresas familiares en Latinoamérica es la falta de planificación a largo plazo (Arias Luzardo, 2021). En muchas ocasiones, estas empresas se enfocan en el corto plazo y no invierten lo suficiente en innovación y desarrollo, lo que puede afectar su capacidad de competir en el futuro. Esto se debe en parte a la cultura empresarial de la región, donde se valora la estabilidad financiera y la continuidad de la empresa sobre la innovación y el crecimiento a largo plazo.

Otro problema común es la falta de profesionalización en la gestión empresarial (Cabrera & Arroyave, 2019). En muchos casos, las empresas familiares son dirigidas por miembros de la familia que no tienen la formación o experiencia necesarias para liderar y tomar decisiones estratégicas en la empresa. Esto puede llevar a una gestión ineficiente, una falta de transparencia y una resistencia al cambio, que pueden dar al traste con la sostenibilidad de la empresa en el futuro.

Además, las empresas familiares en Latinoamérica también enfrentan desafíos en cuanto a la sucesión y la continuidad (Espinoza et al., 2021; Jaimes Bolívar & Albornoz-Arias, 2021; López, 2019). En muchos casos, la falta de un plan claro de sucesión puede llevar a conflictos familiares y una gestión inestable en el futuro. También puede ser difícil para los miembros de la familia que no están interesados en la empresa tener una salida justa y equitativa. Si no se aborda este desafío de manera efectiva, la empresa puede fracasar o ser vendida a una empresa más grande.

Otro desafío importante es la gestión de conflictos familiares (Merchant et al., 2018; Pérez Espinoza et al., 2018). Cuando la familia y la empresa se mezclan, puede haber conflictos entre los miembros de la familia que pueden afectar negativamente la empresa. Estos conflictos pueden surgir por una variedad de razones, como diferencias en la visión y la estrategia de la empresa, la compensación y las responsabilidades de los miembros de la familia y la interacción personal.

Para hacer frente a estos desafíos, son esenciales las buenas prácticas de gobernabilidad que garanticen la continuidad y éxito de las empresas familiares a largo plazo, al mismo tiempo que aseguren una gestión eficiente y transparente. La gobernabilidad de las empresas familiares es un proceso que implica la toma de decisiones y la implementación de políticas para garantizar que la empresa se maneje de manera efectiva y sostenible (Sarbah & Xiao, 2015).

La gobernabilidad en una empresa familiar es un tema complejo debido a la dinámica de la familia y la empresa. Por esta razón, la gobernabilidad en una empresa familiar debe ser cuidadosamente planificada y administrada. Además, es importante que los miembros de la familia comprendan las complejidades de la gobernabilidad en su empresa. Esto incluye la comprensión de las implicaciones financieras de las decisiones empresariales y la importancia de equilibrar los intereses de la familia con los intereses de la empresa.

A pesar que la gobernabilidad de las empresas familiares es un tema que ha despertado interés en las últimas décadas de académicos y profesionales (Bermeo & Mera, 2017), la mayoría de las investigaciones se han concentrado en hallar una relación entre los mecanismos de gobernanza y el desempeño empresarial y en comparar la eficiencia de la gobernanza familiar con la de la empresa no familiar, aunque no han llegado a resultados concluyentes (Araoz & Bringas, 2023).

Es muy escaso el número de investigaciones que traten el tema de la gobernabilidad de las empresas familiares con vistas a garantizar su sostenibilidad, o que hagan sugerencias concretas para el proceso de continuidad de la empresa, especialmente en el escenario latinoamericano.

Basado en todo lo expuesto, en esta tesis se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la gobernabilidad de las empresas familiares de Guayaquil, para favorecer su sostenibilidad?

Por lo tanto, esta investigación tiene el objetivo general de diseñar una guía de buenas prácticas de gobernabilidad que contribuya a la sostenibilidad de las empresas familiares de Guayaquil, Ecuador.

Para ello, se parte de la hipótesis de que: si se diseña una guía de buenas prácticas de gobernabilidad, sustentada en un estudio correlacional, se contribuirá a la sostenibilidad de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

En vista a lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los referentes teóricos de la gobernabilidad y sostenibilidad de las empresas familiares.
2. Diagnosticar los problemas de gobernabilidad que afectan la sostenibilidad de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil mediante un estudio correlacional.
3. Diseñar de una guía de buenas prácticas de gobernabilidad para las empresas familiares de Guayaquil, que contribuya a su sostenibilidad.
4. Validar la pertinencia de la guía de buenas prácticas de gobernabilidad diseñada.

El cuerpo de este trabajo se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

En el primer capítulo, se sistematizan los referentes teóricos sobre la gobernabilidad de las empresas familiares, sus buenas prácticas, así como su sostenibilidad, en conjunto con el análisis de los antecedentes históricos y las consideraciones del autor. En este capítulo se delimita el marco teórico conceptual en el que se fundamenta el aporte de la investigación.

En el segundo capítulo, se detallan la metodología y los resultados del diagnóstico realizado sobre los problemas de gobernabilidad que afectan la sostenibilidad de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Ello incluye la definición de las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, el diseño de los instrumentos, la selección de la muestra, el levantamiento de la información y el análisis correlacional de los datos procesados.

En el tercer capítulo, se diseña la guía de buenas prácticas de gobernabilidad para las empresas familiares de Guayaquil, que contribuya a su sostenibilidad, sustentada en los resultados del diagnóstico del capítulo 2, y se valida su pertinencia mediante el método de criterio de expertos.

Esta investigación es el resultado del trabajo sistemático del autor sobre este tema durante una década, que ha enriquecido su experiencia profesional como investigador, profesor y conferenciante en este campo. Resultados parciales de esta tesis han sido publicados en libros, revistas nacionales e internacionales, y presentados como ponencias en eventos y congresos científicos.

En la investigación se utilizan los métodos teóricos de investigación: histórico lógico (para determinar la evolución histórica de la gobernabilidad de las empresas familiares); análisis y síntesis e inducción / deducción (para la captación y análisis de la información). Como método empírico se usa la observación científica. Además, se utilizan redes neuronales para el análisis de la

correlación de las variables de estudio del diagnóstico y el método Delphi de criterio de expertos para la validación de la guía de buenas prácticas diseñada.

La novedad científica de este proyecto radica en la identificación de las prácticas de gobernabilidad que favorecen la sostenibilidad de las empresas familiares a través de un análisis correlacional del comportamiento de ambas variables en empresas familiares en la ciudad de Guayaquil. Este tipo de estudio no tiene precedentes en el ámbito de las investigaciones sobre la administración de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil o en la región latinoamericana. En lugar de las investigaciones de revisión bibliográfica publicadas sobre el tema, en la presente tesis, la propuesta de solución se obtiene a partir de la inferencia sobre la evidencia empírica recopilada.

La importancia de la investigación está dada en el aporte de una guía para la aplicación de prácticas de buen gobierno a la comunidad administrativa, profesional y académica, que contribuyan a que las empresas en este formato puedan tener un ambiente sano y pacífico en las operaciones y que les permita permanecer a lo largo de los años y ejecutar una sucesión saludable, priorizando las políticas de buena gobernanza ya empleadas.

Capítulo 1. La gobernabilidad de las empresas familiares en función de su sostenibilidad

Las empresas familiares representan una gran proporción del sector empresarial global, y su papel en la economía es de vital importancia. Sin embargo, para que estas empresas puedan perdurar en el tiempo, es necesario que se adopten medidas efectivas de gobernanza que permitan garantizar su sostenibilidad.

El objetivo de este capítulo es analizar la relación entre la gobernabilidad de las empresas familiares y su sostenibilidad, con el fin de identificar las prácticas y estrategias más efectivas para lograr una gestión responsable y sostenible en este tipo de empresas. En particular, se analizarán los factores que afectan el éxito y la supervivencia a largo plazo de las empresas familiares, los aspectos clave de la gobernabilidad, tales como la estructura de propiedad y el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la innovación y la responsabilidad social corporativa, entre otros.

1.1 La empresa familiar

Según Parada et al. (2020), las empresas familiares representan en todo el mundo una forma de empresa predominante y destacada en el panorama económico y social. Estudios realizados en Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia y América Latina sugieren que las empresas familiares representan la mayoría de las empresas y tienen un gran impacto en el crecimiento de las economías nacionales.

La justificación de la aparición del campo de investigación de la empresa familiar radica en la suposición de que las empresas familiares y no familiares son diferentes. Estudios empíricos recientes, (Chimbo et al., 2019; Merchant et al., 2018; Montenegro Pereira & Navarrete Zambrano, 2021), demuestran que las empresas que están bajo la influencia de las

familias fundadoras obtienen mejores resultados que sus homólogas. Especialmente en términos de rendimiento (como tamaño, crecimiento, rentabilidad, etc.), se han podido identificar diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares (Cortés et al., 2017; Lunardi et al., 2017; Pamplona et al., 2020).

Aunque no existe un consenso de opinión sobre el concepto de lo que es la empresa familiar, autores como Bermeo & Mera (2017), Mogro & Barrezueta (2018), González et al. (2018), Acosta et al. (2019) y Muñoz et al. (2020) concuerdan en que la singularidad de las empresas familiares radica en que las relaciones intra organizacionales, se basan en los lazos familiares y la intención es que esos lazos perduren. Así pues, lo que hace única a una empresa familiar es la influencia del grupo familiar en la propiedad, la gobernanza, la gestión, la sucesión, los objetivos, la estructura y la forma en que se formulan, diseñan y aplican las estrategias de la empresa.

A continuación, se explorará la definición de empresa familiar, sus características únicas y su importancia en el mundo empresarial. Se examinará la dinámica familiar y las tensiones que surgen en la empresa, así como las estrategias de gestión utilizadas para enfrentar estos desafíos.

1.1.1 Definición de empresa familiar.

En opinión de Sarbah & Xiao (2015), la cuestión de si una empresa es familiar o no, ha sido objeto de controversia desde el principio de la investigación en el campo de la gestión empresarial. El interés por definir y estudiar este tipo de empresas comenzó en EE.UU. y posteriormente se extendió al resto de la comunidad científica internacional. Hasta 1971 hubo muy pocos estudios al respecto, destacando los de autores como Christensen (1953), Donnelley (1964) y Levinson (1971).

A partir de esta fecha, el interés por la empresa familiar no dejó de crecer. Así, el "*American Business Index*" muestra que el número de artículos sobre empresas familiares fue de 188 durante el periodo de 14 años comprendido entre enero de 1971 y diciembre de 1985, y ascendió a 680 en el periodo 1986-1995. Para entender la razón de este repentino y prolífico interés por las empresas familiares, es interesante examinar los datos macroeconómicos que ponen de manifiesto que las empresas familiares tienen un peso significativo en la economía mundial y, en consecuencia, también en las economías nacionales y regionales.

Las diversas definiciones de empresa familiar que ha arrojado la literatura se han centrado principalmente en diferentes aspectos semánticos. Muchos investigadores han basado sus definiciones en dos aspectos muy concretos: en primer lugar, quién dirige efectivamente la empresa, es decir, quién tiene la capacidad de tomar decisiones importantes; y, en segundo lugar, quién controla la propiedad del capital. Otros autores, sin embargo, basan sus definiciones en el grado de implicación de la familia en la empresa, o en el potencial que tiene la empresa para un eventual relevo generacional, entendido como la disposición de los miembros de la familia a permitir que la empresa pase eventualmente a la siguiente generación.

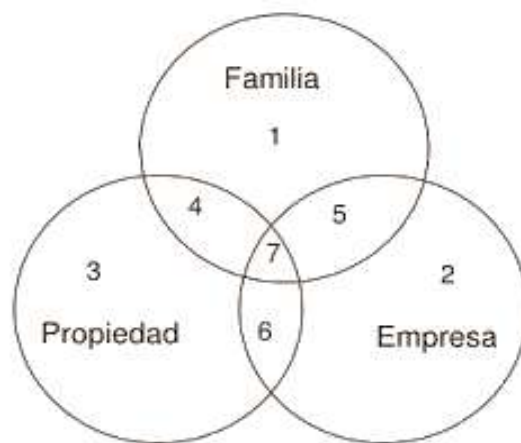
En línea con lo anterior, Sarbah & Xiao (2015), definen una empresa familiar como una empresa que ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia. Tal relación se indica cuando se dan una o varias de las siguientes condiciones:

a) La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión en la dirección;

- b) Las esposas o los hijos de los directivos actuales o anteriores forman parte del consejo de administración;
- c) Los valores institucionales importantes de la empresa se identifican con una familia, ya sea en publicaciones formales de la empresa o en las tradiciones informales de la organización;
- d) Las acciones de un miembro de la familia reflejan o se cree que reflejan la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la dirección;
- e) Los familiares implicados se sienten obligados a mantener las acciones de la empresa por razones más que puramente financieras, especialmente cuando hay pérdidas de por medio;
- f) La posición del familiar en la empresa influye en su posición en la familia;
- g) Un miembro de la familia debe aceptar su relación con la empresa a la hora de determinar su propia carrera.

Uno de los puntos de partida más útiles para comprender el concepto de empresa familiar es el dado por Davis y Tagiuri (1982), quienes afirman que este tipo de organización se desarrolla sobre la base de la integración de los elementos de Propiedad, Familia y Empresa en un mismo entorno (Figura 1).

Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1982)



1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio
2. Gerentes y empleados no miembros de la familia
3. Dueños y/o accionistas no miembros de la familia
4. Propietarios y/o accionistas miembros de la familia
5. Miembros de la familia que trabajan en el negocio pero que no son dueños
6. Empleados no miembros de la familia que son accionistas
7. Miembros de la Familia que son Dueños, Gerentes o empleados

Estos tres factores hacen que cada empresa familiar sea un ente único, por lo que su desempeño dependerá de tipo de intereses y profesionalismo de impongan sus integrantes, limitando o favorece el desarrollo de capacidades competitividad como de su crecimiento en el mercado (Rueda y Rueda, 2017).

Por su parte, Roffia et al. (2021) declaran que "una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital como para dominar la toma de decisiones del órgano de representación de los propietarios, ya sea de carácter formal (o legal) o informal, y además existe el deseo o la intención de que la empresa permanezca en manos de la generación sucesiva" (p. 234).

Según Muñoz et al. (2020), la divergencia de conceptos planteados se explica por la interacción compleja y limítrofe de las relaciones familiares, el control que se genera a partir de ellas y la trayectoria de la empresa. Además, puntualiza:

Este tipo de organización posee la ventaja del compromiso de los integrantes de la familia con la empresa, basado en la confianza. Por otro lado, los conflictos entre familiares afectan las dinámicas de la empresa, generando tensión y poniendo en riesgo la continuidad de la empresa familiar. Entre las tensiones comúnmente mencionadas se destaca la resistencia al ingreso de socios no familiares, la preocupación por la sucesión y la persistencia de la cultura corporativa con el deseo de mantener la empresa. (p. 201)

En el estudio "*Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity*" llevado a cabo por Diaz-Moriana et al. (2019), donde se analizaron 82 definiciones de empresa familiar, se identificó que en general, los investigadores sobre el tema se adscriben a categorías definitorias relativas a la propiedad familiar, el control familiar y la gestión familiar. Otras categorías, aunque no tan comunes, incluyen el tamaño, el empleo familiar o el apellido, entre

otras. La categoría menos aplicada es el requisito de ser percibida como empresa familiar, es decir, la percepción (Díaz-Moriana et al., 2019).

Para el establecimiento de estas definiciones, se utilizan diversos enfoques, de los cuales se sintetizan los más comúnmente manejados en la tabla 1, con el fin de crear un punto de referencia para la consideración del fenómeno de la empresa familiar.

Tabla 1.

Modelos teóricos para definición de empresa familiar

| Enfoque | Idea central | Autores |
|----------------------------------|---|---|
| Teoría de los Sistemas | La empresa y la familia son sistemas distintos que interactúan entre sí. | Davis & Stern (1980); Davis & Tagiuri (1982); Lansberg (1983); Rosenblatt, DeMik, Anderson & Johnson (1985); Whiteside & Brown (1991). |
| Teoría de los Roles | Las personas en la empresa familiar adoptan distintos roles. | Barnes and Hershon (1976); Danco (1975); Donnelley (1964); Sirmon, Arregle, Hitt, & Webb, (2008). |
| Teoría de las dimensiones | Hay un conjunto de dimensiones que definen a una empresa familiar. | Villanova (1985); Gersick, et al (1997); Astrachan & Shanker (2003). |
| Teoría de los Recursos | La familia determina la base de los recursos y las capacidades con la que la empresa compete. | Penrose (1959); Carrión & Ortiz (2000); Cabrera-Suárez, Saa-Pérez & García (2001); Habbershon, Williams & Macmillan (2003); Hayton (2006); Tokarczyk, Hansen, Verde & Down (2007); Zellweger, Eddleston & |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | | Kellermanns (2010); Frank, Lueger, Nosé & Suchy (2010) |
| Teoría de la Agencia | Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar. | Schultze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001, cit Gimeno, 2004); Gómez-Mejía, Núñez & Nickel (2001); Morck & Young (2003). |
| Teoría de la Mayordomía | Los gestores trabajan para el bienestar del grupo familiar. | Salvato (2002); Craig, Green & Moores (2003). |

Nota: Tomado de Galvis, J. F. R. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. Lúmina, p.15.

A juicio del autor de la presente tesis, se puede concluir que una empresa familiar es cualquier tipo de organización empresarial, en la que un grupo de parientes tiene el control de la sociedad. Este tipo de empresas pueden ir desde una tienda minorista local hasta una explotación comercial familiar e incluso grandes corporaciones que operan en múltiples ubicaciones. Por lo general, una empresa familiar pasa de una generación a la siguiente, y las nuevas generaciones suelen formarse para entrar en el negocio a determinadas edades y asumir diversas funciones de sus padres con el paso del tiempo.

Por lo tanto, a efectos de este estudio, se reconoce a una empresa familiar como una empresa en la que:

- a) La mayoría de los votos pertenece a la persona que creó o adquirió la empresa (o a sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de éstos);
- b) Al menos un representante de la familia participa en la gestión o administración de la empresa;

c) En el caso de una sociedad cotizada, la persona que creó o adquirió la empresa (o sus familiares) poseen el 25% del derecho de voto a través de su capital social y hay al menos un miembro de la familia en el consejo de administración de la sociedad.

1.1.2 Características de una empresa familiar.

Las empresas familiares tienen características comunes: suelen estar dirigidas por sus propietarios, tienden a sufrir concentración y a generar interferencias familiares en la toma de decisiones; este aspecto es un serio obstáculo para una óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. Por su tamaño, en su mayoría PYMES, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos de su entorno, pero suelen tener dificultades para anticiparse a ellos, porque no controlan sus tendencias y carecen de la información necesaria.

Hay muchas características distintivas de lo que es una empresa familiar, y el punto de diferencia más obvio, por supuesto, es la estructura de propiedad, y aunque ésta tiende a adoptar la forma de control familiar directo y total, algunas empresas también tienen accionistas y/o ejecutivos no familiares, y la cotización en bolsa es bastante común.

La estructura de propiedad familiar también da lugar a notables diferencias en las disposiciones de gobierno corporativo. Las empresas que operan en contextos culturales y sociales muy diferentes necesitan un marco de gobernanza que lo refleje, especialmente en relación con cuestiones delicadas como las estructuras de los consejos de administración y las disposiciones en materia de sucesión.

En estas empresas, la familia es su principal talento humano, lo que influye significativamente en su rendimiento. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad

o del trabajo en la entidad, es lo que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organizaciones (Kets de Vries, 1993).

La familia aporta a la empresa, no sólo sus valores, sino también aquellos comportamientos que han sido útiles para los diferentes miembros de la empresa. Asimismo, influye tanto positiva como negativamente; según Arias Galicia, "una organización es el retrato de sus miembros" (citado por Gutiérrez, 2002, p. 46). La influencia de estos comportamientos en la gestión de la empresa familiar se lleva a cabo mediante lo que se denomina cultura familiar, que no son más que los valores específicos que se practican dentro y fuera de la familia por cada uno de sus diferentes miembros (Gutiérrez, 2002).

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que puede preservarse en el tiempo (Garza et al., 2011). Los que mejor describen tanto a la familia como a la generación que controla la empresa son el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro. Dado que suelen existir intereses contrapuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos de la empresa, es necesario definir y compartir los valores de la empresa familiar, para que sean los pilares sobre los que se construya un sistema duradero que beneficie a ambas partes (Aronoff & Ward, 2001).

En comparación con las empresas no familiares, posee características organizacionales que difieren, especialmente porque sostienen un enfoque de misión y una visión corporativa centrada en la intención de transmitir la propiedad, los valores y su cultura corporativa a las siguientes generaciones, elementos que crean diferencias significativas, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.*Comparación de las características de las empresas familiares y las no familiares*

| Características | Empresa familiar | Empresa no familiar |
|----------------------------------|---|--|
| Propósito | Continuidad de la empresa. | Maximizar el valor de las acciones |
| Meta | Conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria. | Satisfacer las expectativas del inversionista |
| Adversidad al riesgo | Alta. La creencia fundamental es la prioridad es protegerse del riesgo. | Baja. La creencia fundamental es que un riesgo mayor promete rendimientos. |
| Orientación estratégica | La orientación estratégica es la adaptación. | La orientación estratégica es el crecimiento |
| Atención de la gerencia | Se concentra en el mejoramiento incremental continuo. | Se centra en la innovación constante. |
| Interesados fundamentales | Los interesados más importantes son los clientes y empleados. | Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia. |
| Percepción | La empresa se ve como una institución social. | La empresa se ve como un activo. |
| Liderazgo | Liderazgo es administración. | Liderazgo es carisma personal. |

Las principales diferencias que suelen esgrimirse entre la cultura de este tipo de organizaciones y la de las empresas que no presentan la característica familiar son que la empresa familiar tiene más grupos de interés y un mayor número de interrelaciones entre ellos, los accionistas suelen tener un compromiso diferente con la empresa y los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las necesidades cambiantes de los miembros de la familia que la dirigen.

Las empresas familiares se enfrentan a presiones y fuerzas que pueden potenciar o retrasar los resultados estratégicos. Por ejemplo, el deseo de preservar la riqueza socioemocional puede hacer que las empresas familiares prefieran asumir más riesgos financieros para evitar el riesgo de perder el control de la organización (Jones et al., 2008).

Aunque en términos de capacidades se puede afirmar que todas las organizaciones cuentan con los mismos tipos de recursos, las condiciones e intereses de la empresa familiar generan una gestión diferente del talento humano y de la cultura organizacional como resultado de los lazos de consanguinidad o afinidad existentes, elementos que crean un mayor nivel de compromiso, confianza y pertenencia por parte de los miembros relacionados (Peña & Sánchez, 2011).

Esta condición sugiere que las empresas familiares pueden desarrollar mayores ventajas competitivas en comparación con las empresas no familiares, ya que promueven en mayor medida el espíritu emprendedor, la flexibilidad administrativa, la rapidez en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el empoderamiento, entre otros, aunque esto no necesariamente implica ventajas competitivas si existen conflictos de interés en la interacción de los miembros de la familia con respecto a la propiedad y la administración.

Bloom y Van Reenen (2006) afirman que las empresas familiares potencian sus fortalezas y son igual o más eficientes que las no familiares, cuando implementan el desarrollo de una gestión profesional como parte de su cultura y procesos organizacionales. Entre las fortalezas más relevantes en términos de procesos productivos y de gestión de las empresas familiares, se deben destacar (Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez, 2016; Román et al., 2020; Valbuena et al., 2018):

a) Se desarrollan altos niveles de confianza entre los miembros de la empresa y la familia propietaria, logrando un ambiente de trabajo favorable.

b) Dado que en las empresas familiares los intereses suelen ser comunes, existe una gran unidad de criterio entre todos sus miembros.

c) La autoridad es reconocida y genera pocos conflictos debido al respeto al fundador y a la familia propietaria.

d) Las empresas familiares desarrollan un mayor sentido de pertenencia entre los empleados.

e) La empresa familiar tiene estructuras jerárquicas de menor nivel, lo que facilita los procesos productivos y de comunicación.

f) En general, el ambiente de trabajo en las empresas familiares es fraternal y agradable, factor que motiva la productividad y el trabajo en equipo.

g) El empresario fundador y sus descendientes son capaces de desarrollar una gran intuición para el negocio, basada en conocimientos empíricos y tradiciones fabriles transmitidas de generación en generación.

h) Los niveles de estabilidad laboral son mayores en las empresas familiares, ya que las estructuras de poder ofrecen garantías de protección a quienes acatan y respetan su influencia.

i) Las empresas familiares suelen tener una cultura y unos valores compartidos que se transmiten de generación en generación. Esto les permite mantener una visión a largo plazo y una dedicación a la calidad y la satisfacción del cliente.

j) Las empresas familiares tienen la capacidad de tomar decisiones rápidas y cambiar de dirección con facilidad. Esto se debe a que la toma de decisiones se realiza dentro de un grupo más reducido de personas y, por lo tanto, se puede llegar a un consenso más rápidamente.

k) Los miembros de la familia que trabajan en la empresa suelen tener una lealtad y un compromiso más profundos que los empleados no familiares. Esto se debe a que tienen una inversión emocional en la empresa y quieren que tenga éxito a largo plazo.

l) Las empresas familiares suelen tener un enfoque a largo plazo y una mentalidad de continuidad. A los miembros de la familia les motiva la idea de construir algo que pueda durar generaciones.

m) Las empresas familiares pueden tener una mayor capacidad para mantener la información confidencial dentro de la familia y evitar filtraciones de información sensible.

n) Las empresas familiares suelen tener una red de contactos más amplia y profunda que otras empresas. Esto se debe a que la familia lleva mucho tiempo involucrada en el negocio y ha establecido relaciones a largo plazo con clientes, proveedores y otros contactos clave del sector.

En términos generales, es posible concluir que ser una empresa familiar representa un valor agregado que permite maximizar las fortalezas del entorno, situación que desarrolla ventajas competitivas que contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y continuidad de la organización en el largo plazo, siempre y cuando se adopte un modelo de gestión empresarial que respete la independencia de los principios administrativos y el profesionalismo frente a los intereses de la propia familia.

1.1.2 Impacto económico de las empresas familiares.

Las empresas familiares tienen su origen en las primeras formas de comercio y han sobrevivido a través de generaciones, manteniendo una fuerte presencia en la economía mundial. Las empresas familiares se remontan a los primeros tiempos del comercio, cuando las familias comenzaron a trabajar juntas para satisfacer las necesidades de su comunidad. Las empresas familiares se centraban en el comercio local y la producción de bienes y servicios básicos. En

este período, las empresas familiares no estaban altamente estructuradas y se basaban en el liderazgo y la toma de decisiones de la familia (Haynes et al., 2021).

Con el tiempo, las empresas familiares comenzaron a crecer y a expandirse. A medida que las economías locales se desarrollaban, las empresas familiares comenzaron a mirar más allá de sus comunidades y a explorar nuevas oportunidades de negocio en otras regiones y países. A medida que crecían, las empresas familiares se hicieron más estructuradas, con roles y responsabilidades más definidos. Sin embargo, la familia todavía seguía siendo la principal fuerza impulsora detrás de la empresa.

Durante la Revolución Industrial, las empresas familiares experimentaron un cambio importante en su estructura y organización. La producción en masa y el creciente uso de tecnología requirieron que las empresas familiares adoptaran prácticas empresariales más formales. Las empresas familiares se convirtieron en empresas más grandes y complejas, lo que les permitió competir en un mercado cada vez más global.

En el siglo XX, las empresas familiares experimentaron un gran crecimiento y expansión. Las empresas familiares comenzaron a diversificarse en nuevos sectores y a adquirir otras empresas. A medida que se expandían, las empresas familiares se enfrentaron a nuevos desafíos, incluyendo la gestión de una fuerza laboral cada vez más grande y la competencia de empresas internacionales.

A pesar de los desafíos, las empresas familiares han demostrado ser altamente resistentes y capaces de adaptarse a los cambios en el mercado y en la economía mundial. En la actualidad, las empresas familiares siguen siendo una parte importante de la economía mundial. Según el Instituto de Empresa Familiar, las empresas familiares representan más del 70% de todas las empresas en todo el mundo y generan alrededor del 60% del empleo.

Es por ello que se consideran la columna vertebral de las economías desarrolladas, dada su importante contribución al desarrollo socioeconómico y empresarial (Gómez-Durán Costales, 2019; Muñoz et al., 2020), y el tipo de organización más antiguo y extendido en el mundo (Bermejo, 2020; Pérez Espinoza et al., 2018).

Al decir de Aguilar & Briozzo (2020), las regiones que normalmente se asocian con las culturas más orientadas a la familia, como Asia y América del Sur, constituyen un segmento más pequeño de empresas familiares líderes en el mundo. De las 500 empresas familiares más grandes del mundo, tan solo el 7.2% (36) están ubicados en América Latina (Rodríguez et al., 2023). Estas empresas generaron ingresos de USD 408.300 millones, además de ser una fuente relevante de trabajo empleando a 2,3 millones de personas en Latinoamérica. Los principales sectores donde estas empresas participan son la industria de productos de consumo, comercio minorista y mayorista, y gestión de activos financieros.

Entre las empresas familiares exitosas en el mundo, pueden mencionarse:

1. Walmart: fundada por la familia Walton en 1962, es actualmente la empresa minorista más grande del mundo.
2. Ford: fundada por la familia Ford en 1903, es una de las empresas más grandes del mundo en la fabricación de automóviles.
3. Samsung: fundada por la familia Lee en 1938, es una de las empresas más grandes del mundo en electrónica, semiconductores y telecomunicaciones.
4. Koch Industries: fundada por la familia Koch en 1940, es una de las empresas privadas más grandes del mundo, con negocios en diversos sectores, como energía, químicos y finanzas.

5. Cargill: fundada por la familia Cargill en 1865, es una de las empresas de alimentos más grandes del mundo, con negocios en agricultura, alimentación animal, procesamiento de alimentos y servicios financieros.
6. Grupo Carso: fundada por la familia Slim en 1990, es una de las empresas más grandes de México, con negocios en telecomunicaciones, construcción, energía, comercio minorista y otros sectores.

Estas empresas familiares han tenido éxito en gran medida gracias a su capacidad para mantener una visión a largo plazo, una fuerte cultura empresarial y una gestión sólida y profesionalizada. En conclusión, las empresas familiares han sido una parte integral de la economía mundial durante siglos. A lo largo de la historia, estas empresas han evolucionado y se han adaptado a los cambios en el mercado y en la sociedad.

1.2 Las empresas familiares en Ecuador

En Ecuador, las empresas familiares representan una parte importante de la economía, ya que constituyen la mayoría de las empresas en el país y generan empleo y riqueza para la población (Acosta & Meléndez, 2019; Chimbo et al., 2019; Jimenez & Cueva, 2019). El “Primer Informe sobre el estudio de la Empresa Familiar en Ecuador” muestra que el 90,5% (45.250) de las empresas registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías están clasificadas como empresas familiares. Mientras tanto, el 7,9% son de propiedad no familiar dispersa y el 1,7% son de propiedad desconocida (Espinoza et al., 2021).

El estudio se realizó sobre la base de 50.000 empresas (entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas) registradas en la Superintendencia. El estudio, que se llevó a cabo durante un periodo de ocho meses, también examina la naturaleza de las empresas por regiones. En la costa, el 90,7% son empresas familiares, en la sierra el 89,8%, en el oriente el 97% y en

Galápagos el 95,7%. Los principales sectores a los que pertenecen las empresas familiares son el comercio, las profesiones liberales, el sector inmobiliario y de la construcción, el transporte, la industria manufacturera, los servicios y la agricultura.

El impacto de las empresas familiares en la economía ecuatoriana se extiende a varios niveles. En primer lugar, estas empresas representan una fuente importante de empleo. Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Quito, el 70% de las empresas familiares en Ecuador tienen menos de 10 empleados, lo que demuestra que son una opción popular para las personas que buscan empleo en el sector privado. Además, estas empresas suelen tener una cultura organizacional familiar que puede fomentar un ambiente de trabajo más cercano y familiar, lo que puede ser atractivo para algunos empleados.

Otro impacto importante de las empresas familiares en la economía ecuatoriana es su contribución a la innovación y el desarrollo empresarial. Aunque las empresas familiares pueden ser percibidas como organizaciones conservadoras que se resisten al cambio, muchas de ellas han demostrado su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. Por ejemplo, algunas empresas familiares en Ecuador han adoptado nuevas tecnologías y han diversificado su oferta de productos y servicios para mantenerse competitivas en un entorno empresarial cambiante.

Algunos ejemplos de empresas familiares exitosas en Ecuador son los siguientes:

1. Grupo Nobis: Es una empresa familiar que inició operaciones en 1959, fundada por el Sr. Luis Noboa Naranjo y sus hijos. La empresa se dedica a la producción y comercialización de alimentos, bebidas y servicios en el sector hotelero y turístico. Hoy en día, el Grupo Nobis es uno de los mayores conglomerados empresariales del país.

2. Corporación Favorita: Es una empresa familiar fundada en 1952 por el Sr. Luis Falconí Borja. Inicialmente se dedicaba a la venta de productos de ferretería y materiales de construcción, pero hoy en día es uno de los mayores grupos empresariales del país, con presencia en el sector de supermercados y centros comerciales.
3. Grupo Eljuri: Es una empresa familiar fundada en 1918 por el Sr. Isaac Eljuri, dedicada a la importación, distribución y comercialización de productos de consumo masivo. El grupo también tiene presencia en el sector automotriz, farmacéutico, hotelero y turístico.
4. Grupo Orve: Es una empresa familiar fundada en 1964 por el Sr. Oswaldo Viteri, dedicada a la producción y comercialización de alimentos, bebidas y productos agrícolas. La empresa cuenta con varias marcas reconocidas en el mercado ecuatoriano, como la marca de chocolates Pacari.
5. Grupo Vilaseca: Es una empresa familiar fundada en 1912 por el Sr. Eduardo Vilaseca, dedicada a la producción y comercialización de productos textiles. Hoy en día, el grupo cuenta con varias marcas reconocidas en el mercado, como la marca de ropa interior y lencería Leonisa.
6. Grupo Uribe: Fundada en 1933 por la familia Uribe, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos textiles y de confección. Actualmente, es una de las empresas más importantes de Ecuador en este sector.
7. Grupo Falabella: Fundada en 1937 por la familia Falabella, es una empresa chilena que también está presente en Ecuador. Se dedica al comercio minorista, finanzas y bienes raíces. La familia Falabella sigue siendo la propietaria y controladora de la empresa.

Estas son solo algunas de las empresas familiares exitosas en Ecuador, pero existen muchas más que han logrado consolidarse en el mercado gracias a la visión y perseverancia de sus fundadores y sus descendientes.

1.3 Desafíos para la sostenibilidad de las empresas familiares

Las empresas familiares son propensas a numerosos retos, exacerbados por las complejas relaciones que aumentan con las múltiples generaciones. En particular, estas relaciones pueden allanar el camino para el compromiso, el amor y la pasión y, al mismo tiempo, impulsar rivalidades intensas, nepotismo y dinámicas de poder poco saludables (Howorth & Kemp, 2019). Estas dinámicas implican la necesidad de un gobierno corporativo, que permita separar el control y la propiedad. El buen gobierno desempeña un papel crucial para garantizar el éxito a largo plazo de las empresas familiares, ya que ayuda a las partes interesadas a negociar las relaciones empresariales y familiares.

En el marco del lanzamiento de los Principios de Inversión Responsable (PRI, en inglés) por el Programa de la ONU para el Medio Ambiente (UNEP, en inglés), en 2006, se planteó por primera vez los criterios criterios **ASG** (ESG, en inglés) que se refieren a aquellos aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (gobierno corporativo) que una compañía debe considerar involucrar dentro de su estrategia. Esto con miras a la sostenibilidad y viabilidad futura del negocio (Atkins, 2020).

Por otro lado, los criterios ASG pueden considerarse una ampliación o evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La diferencia radica en que estos principios abarcan de una manera holística los procesos de una compañía; además de que van más allá del impacto netamente financiero (Deloitte, 2021).

Las empresas familiares enfrentan varios desafíos de gobernabilidad que pueden afectar su sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se presentan algunos problemas comunes de gobernabilidad que afectan a las empresas familiares (Zudaire, 2021):

1. Falta de planificación y sucesión: Muchas empresas familiares no tienen un plan claro de sucesión en caso de que el líder actual se retire o fallezca. La falta de planificación puede crear incertidumbre entre los empleados y dificultar la continuidad de la empresa.
2. Conflictos familiares: Las empresas familiares pueden verse afectadas por conflictos entre los miembros de la familia propietaria. Si estos conflictos no se resuelven de manera efectiva, pueden obstaculizar la toma de decisiones y la implementación de estrategias importantes.
3. Dificultades para separar lo personal de lo profesional: En muchas empresas familiares, los límites entre lo personal y lo profesional pueden ser borrosos. Esto puede afectar negativamente la toma de decisiones objetivas y la gestión de la empresa.
4. Falta de transparencia y rendición de cuentas: Las empresas familiares a veces pueden carecer de transparencia y rendición de cuentas en sus operaciones. Esto puede llevar a la toma de decisiones poco éticas o injustas, y a la pérdida de confianza de los empleados y otros *stakeholders*.
5. Falta de diversidad: En algunas empresas familiares, los miembros de la familia pueden estar sobrerrepresentados en la dirección y la gestión de la empresa. Esto puede limitar la diversidad de ideas y perspectivas, lo que a su vez puede afectar la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cambiante.

En general, para asegurar la sostenibilidad de una empresa familiar, es importante abordar estos problemas de gobernabilidad y establecer prácticas y estructuras efectivas de gobierno

corporativo. Esto puede incluir la creación de un consejo de administración independiente, la implementación de políticas y procedimientos claros de sucesión, la promoción de la diversidad y la inclusión, y el fomento de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

La falta de buen gobierno puede aumentar la probabilidad de luchas internas, ocasionadas por el deseo de control, especialmente entre la segunda generación y las siguientes. En general, el buen gobierno permite reestructurar los procedimientos y procesos existentes para garantizar que se preservan los intereses de las partes interesadas familiares y no familiares, garantizando así la sostenibilidad y la estabilidad.

1.4 Gobernabilidad de las empresas familiares

En cualquier organización, la gobernabilidad es uno de los factores clave que determinan la salud del sistema y su capacidad para sobrevivir a las crisis económicas. La salud de la organización depende de la solidez subyacente de sus componentes individuales y de las conexiones entre ellos (Vásquez-Márquez, 2015). Por lo tanto, un buen gobierno contribuye al desarrollo económico sostenible, mejora el rendimiento de las empresas y aumenta su acceso a capital exterior.

Para la empresa familiar, el buen gobierno puede marcar la diferencia. Las empresas familiares con prácticas de gobierno eficaces tienen más probabilidades de planificar estratégicamente y de planificar la sucesión, como afirma Wilson (2019). Por término medio, crecen más rápido y viven más tiempo. Además, es más probable que desarrollen las importantes políticas formales que abordan cuestiones críticas de la empresa familiar, como el rescate, el empleo familiar y los dividendos.

La gobernabilidad en una empresa familiar es un tema complicado debido a la dinámica de dos estructuras sociales complejas que coexisten, la familia y la empresa. Las empresas

familiares a menudo tienen una estructura de propiedad y gestión, con diferentes miembros de la familia ocupando diferentes roles. Mientras que algunos miembros de la familia pueden ser propietarios, otros pueden estar en posiciones de liderazgo en la empresa.

Además, los miembros de la familia pueden tener diferentes intereses y prioridades, lo que puede dificultar la toma de decisiones, generar conflictos de interés y dificultades para separar los asuntos familiares de los de la empresa. La gobernabilidad ayuda a establecer mecanismos claros y objetivos para la toma de decisiones y la gestión de la empresa, lo que ayuda a evitar estos conflictos y asegura una gestión más profesional (Rivera & Israel, 2013).

Por esta razón, la gobernabilidad en una empresa familiar debe ser cuidadosamente planificada y administrada. Una de las mejores prácticas para garantizar la gobernabilidad en una empresa familiar es establecer una estructura de gobierno corporativo clara y bien definida. Esto incluye la creación de una junta directiva independiente, que esté compuesta por miembros de la familia y expertos externos, que garanticen que se tomen decisiones objetivas y equilibradas.

La gobernabilidad también ayuda a asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en la empresa, lo que es cada vez más importante en un mundo donde la responsabilidad social y la sostenibilidad son valores cada vez más prioritarios para los consumidores y los inversores.

1.4.1 Instituciones familiares para la gobernanza.

Aparte de los principales componentes de la participación familiar en la gobernanza a través de la propiedad, la gestión y/o las intenciones de sucesión, también existen mecanismos y herramientas legalmente disponibles para las familias en la forma de gestionar sus empresas, así como las relaciones familiares, también citadas en la literatura como instituciones familiares (Zellweger et al., 2019). Estas van desde organismos muy informales a otros muy formales y

tienden a variar a la par del ciclo vital de la familia, la etapa de propiedad y el ciclo vital de la empresa.

Reunión familiar.

La institución familiar más sencilla y común es la reunión familiar, que suele encontrarse en la etapa de propietario mayoritario o empresario. Suele ser una reunión muy informal en la que inicialmente sólo participan el propietario y su cónyuge para tratar asuntos familiares o empresariales (Baron & Lachenauer, 2021). Estas reuniones pueden ser relativamente frecuentes, incluso diarias. Se ha utilizado el término "conversaciones de almohada" para describirlas.

En los primeros años de vida de los hijos, las reuniones suelen centrarse en cuestiones puramente familiares, como la asignación de tareas, las asignaciones semanales, el equilibrio entre el tiempo de ocio y de estudio, la gestión de los desacuerdos, etc. En esta época se desarrollan las bases culturales generales y de gobierno, así como el sistema de valores de la familia.

Los temas relacionados con la gobernanza de la empresa familiar, aparecen en la agenda paulatinamente, en la medida que los padres comparten información sobre los derechos y responsabilidades de la propiedad y la gestión, así como las experiencias y consecuencias de ser una familia empresaria. Lo que lo que los padres transmitan, sobre el trabajo en una empresa familiar, y como lo hagan, tendrá una gran repercusión sobre la voluntad de los hijos de incorporarse finalmente a la empresa familiar. Estas reuniones pueden allanar el camino para que los miembros más jóvenes de la familia aprendan directamente sobre la empresa familiar realizando trabajos a tiempo parcial (Doderó, 2020).

Asamblea Familiar.

A medida que la familia madura y, sobre todo, cuando se produce la transición a una sociedad de hermanos, cada núcleo familiar puede seguir celebrando las reuniones familiares informales con la presencia de tres o incluso cuatro generaciones. Pero empezará a aumentar la presión para crear un foro de debate entre las ramas de la familia propietaria. Con el tiempo, estas reuniones pueden formalizarse y denominarse "asambleas familiares" o "foros familiares" (Ripoll, 2019).

En la fase de confederación de primos, es casi obligatorio celebrar este tipo de asambleas si la familia quiere evitar las fuerzas potencialmente negativas que conlleva un grupo de accionistas más grande, múltiples ramas y accionistas tanto activos en la empresa; como no activos. Mantener a la familia interesada en sí misma y en su empresa puede ser una tarea sumamente exigente en esta fase (Maldonado, 2021).

No quiere esto decir, que las asambleas familiares sean una característica común de las familias empresarias, o al menos no todavía. Son más frecuentes en Estados Unidos, pero cada vez son más populares en Europa, Australia, América Latina y otras partes del mundo (Liang & Bushman, 2021). El propósito fundamental de la asamblea es reunir a la familia para que sus miembros puedan centrarse en cuestiones de interés mutuo para ellos (como familia, así como en cualquier asunto relacionado con la interfaz entre la familia propietaria y su empresa).

Por regla general, en su forma más simple, las asambleas familiares se celebran una o dos veces al año y permiten poner al día a la familia sobre cuestiones de interés para ella aparte de su papel de propietaria (así como los informes del director general y del consejo sobre asuntos empresariales). El debate posterior puede ser bastante animado o prácticamente inexistente, dependiendo de la cultura de la familia y de su grado de cercanía a la empresa.

Las familias difieren sobre quién debe asumir el liderazgo en la programación y dirección de la asamblea familiar. A menudo es el director general o el patriarca de la familia quien desempeña este papel. En las familias más numerosas, es el consejo familiar el que desencadena la asamblea y preside la reunión. Algunos autores prefieren que el liderazgo lo asuma un miembro de la familia que no sea el CEO, aunque sólo sea por el hecho de que dirigir la asamblea es una excelente oportunidad de desarrollo de la gestión y podría evitar conflictos de intereses. De este modo, se pueden detectar talentos no reconocidos que, con el tiempo, podrían ser aprovechados por la familia y su empresa (Amore et al., 2021; Bauweraerts et al., 2021; Wamba, 2022).

Los autores, según afirman Baron & Lachenauer (2021), prefieren errar por el lado de la maximización de los miembros de la familia, incluida la familia política, que, por el contrario. En particular, a medida que la propiedad se separa cada vez más de la gestión, y la familia crece con el paso de las generaciones, es casi inevitable que proporcionalmente menos miembros de la familia propietaria participen activamente en la gestión diaria de la empresa.

Mantener la cohesión familiar y un interés ilustrado por la familia y su empresa en estas circunstancias es una tarea de enormes proporciones. Sin una asamblea familiar activa puede ser casi imposible reducir las tendencias centrífugas naturales, y los propietarios familiares (sobre todo los no activos) pueden llegar a ser muy exigentes en cuanto a la liquidez de sus acciones y/o la cantidad pagada en dividendos. Esta situación suele ser el detonante de la salida a bolsa de la empresa, lo que puede provocar su desaparición como empresa familiar. A partir de cierto tamaño crítico, de miembros de la familia, probablemente será necesario crear un consejo familiar.

La asamblea familiar es una reunión periódica, generalmente anual, de la familia extensa (Gersick & Feliu 2014), mientras que el consejo de familia convoca a un grupo mayor de miembros de la familia que se reúnen periódicamente para debatir y tomar decisiones sobre las cuestiones relacionadas con la participación de la familia en la empresa.

Consejo Familiar.

El consejo de familia suele surgir cuando la asamblea familiar alcanza una cierta masa crítica y se vuelve demasiado difícil de manejar para realizar todo el trabajo necesario para gobernar la familia y desempeñar un papel positivo en la interfaz entre la familia y su empresa. El consejo familiar recibe diversos nombres, como consejo de supervisión familiar, consejo interno y comité ejecutivo familiar. En las familias más pequeñas, sus funciones pueden ser desempeñadas por reuniones o asambleas familiares. Cuando se llega a la fase de confederación de primos, es fundamental crear un consejo familiar.

Al igual que ocurre con las asambleas familiares, la composición, estructura, funciones y procedimientos, varían de un consejo familiar a otro. A juicio de este autor un consejo de familia debe cumplir con los siguientes preceptos:

1. Debe tener un formato de cinco a ocho miembros.
2. Los miembros deben ser elegidos en función de su capacidad para realizar el trabajo, obviando otros criterios como la representatividad de cada rama de la familia.
3. Los parientes políticos deben quedar excluidos.
4. Establecer mandatos limitados para que los distintos miembros de la familia puedan adquirir experiencia.
5. Ningún miembro de la familia que pertenezca al consejo de administración o la dirección general, debe ser elegible, con el fin de evitar conflictos de intereses.

Una decisión delicada e importante es quién tiene derecho a ser miembro de la asamblea familiar. Una vez más, las familias varían mucho a este respecto. Suele haber límites mínimos de edad y a menudo restricciones sobre quién tiene derecho a voto. La inclusión de la familia política suele generar tensiones dentro de la organización, fundamentalmente, si no se les permite poseer acciones.

En las familias relativamente grandes, estos mecanismos de gobierno familiar también ayudan a gestionar los conflictos interfamiliares equilibrando los intereses de los distintos subgrupos de la familia que participan en la empresa. Además, las asambleas y consejos familiares proporcionan un foro en el que se aportan y presentan a la dirección de la empresa diferentes valores, opiniones y actitudes sobre la misma. Una comunicación eficaz puede ayudar a los miembros de la familia con intereses divergentes a llegar a un acuerdo sobre diversas cuestiones, mantenerse en línea con la dirección y reforzar los lazos emocionales dentro de la familia (Van Aaken et al. 2017).

Además, es importante que los miembros de la familia comprendan las complejidades de la gobernabilidad en una empresa familiar. Esto incluye la comprensión de las implicaciones financieras de las decisiones empresariales y la importancia de equilibrar los intereses de la familia con los intereses de la empresa (Astrachan et al., 2020). Para garantizar que los miembros de la familia estén debidamente informados, se pueden implementar programas de educación y capacitación sobre gobernanza corporativa y gestión empresarial.

Otras instituciones familiares para la gobernanza.

Las familias activas y muy cohesionadas pueden crear muchas otras instituciones familiares con diversas funciones y relaciones de responsabilidad. La mayoría tendrá un comité de accionistas familiares, que tiene la última palabra sobre todos los asuntos que, por ley, sólo

pueden ser aprobados por los accionistas. Puede haber un comité familiar de nombramientos que proponga a los accionistas o al consejo de administración los nombres de los candidatos al consejo o al puesto de director general.

Si la familia es activa en la creación de oportunidades educativas para sus miembros, pueden tener un comité educativo familiar. Si la familia pone énfasis en socializar y divertirse juntos, puede haber un comité recreativo familiar. Algunas familias grandes y exitosas, crean oficinas familiares que ofrecen, asesoramiento sobre planificación de inversiones personales, planificación patrimonial, cobertura de seguros, orientación profesional o matrimonial (Daspit et al., 2021).

Otras consideran que la cuestión de las condiciones de empleo de la familia y su progreso en la empresa es tan importante y potencialmente divisoria que se forma un comité de empleo. Esta institución familiar suele estar formada por miembros de la familia y ajenos a ella, y puede tener poderes consultivos o ejecutivos.

En la lista de instituciones familiares no es infrecuente la fundación familiar o fundación benéfica de la familia, que puede ocupar las energías de muchos miembros de la familia y ser un reflejo importante de los valores profundamente arraigados en la familia (Gagné et al., 2021).

1.4.2 Instrumentos para la gobernanza en la empresa familiar

Otra práctica común es la implementación de políticas y procedimientos formales para la gestión de la empresa. Estas políticas pueden incluir la definición de los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia en la empresa, la definición de procesos de toma de decisiones claros y el establecimiento de políticas de sucesión. La implementación de estas políticas puede ayudar a garantizar que la empresa sea administrada de manera efectiva y

sostenible y se llevan a cabo mediante la aplicación de instrumentos de gobernanza como la Constitución familiar o el Estatuto de la familia.

Constitución familiar.

Una constitución familiar, a menudo denominada protocolo familiar, o credo familiar, o acuerdo familiar, es un acuerdo legal escrito firmado por los propietarios de una empresa familiar que incluye un conjunto de normas y procedimientos para regir las relaciones de los miembros (Kleindienst et al., 2021). Las constituciones familiares pueden incluir la historia de la empresa y la visión y misión futuras de la empresa familiar, proporcionando también normas y reglas para los miembros de la familia en relación con sus funciones en la empresa.

Otros temas de interés son la planificación de la sucesión y los acuerdos entre accionistas, como la transferencia de acciones, los dividendos, la valoración de la empresa y la estructura de poder. Esto contribuye a la continuidad de la empresa familiar a lo largo de las generaciones al proporcionar una hoja de ruta.

Estatuto de la familia.

Un estatuto familiar representa el código de conducta para los miembros de la empresa familiar. Puede facilitar el desarrollo de políticas formales documentando principios y directrices sobre la relación de la familia con la empresa (Obermayer et al., 2022). Dado que la elaboración de un estatuto familiar suele contar con la participación de toda la familia, puede ayudar a mantener la unidad, la cultura y la transparencia familiares, independientemente del tipo o nivel de participación familiar de cada individuo.

1.4.3 La participación familiar como elemento clave de gobernanza

La forma en la que la familia se involucra en los distintos niveles de la administración, puede definir su papel en la gobernanza de la empresa familiar, si se tiene en cuenta que los accionistas, en calidad de propietarios, en ocasiones suelen no tener una participación activa.

Propiedad familiar.

Cuando las familias invierten capital en sus empresas, sus derechos de propiedad les confieren legitimidad, autoridad y poder (Chrisman et al. 2012). Cuando aumenta el nivel de propiedad familiar, también aumentan la legitimidad, la autoridad y el poder de la familia. Esto les permite influir en los objetivos, estrategias, acciones y resultados de la empresa, si se lo proponen.

Gestión familiar y pertenencia al consejo de administración.

Aparte de la propiedad familiar, la participación de la familia en la gestión y el consejo de administración (si existe), facilita que las familias ejerzan influencia en las empresas. De hecho, la participación de la familia en la gestión y el consejo de administración representa una participación activa de la familia en la gobernanza, en comparación con la participación pasiva de la familia a través de la propiedad, sólo en el caso de que las familias prefieran desempeñar únicamente el papel de inversor en lugar de dirigir la empresa (Zellweger et al., 2019).

Las investigaciones demuestran que existe una diferencia significativa entre el impacto de la implicación familiar activa (es decir, a través de la gestión y/o la pertenencia al consejo de administración) frente a la pasiva (es decir, sólo a través de la propiedad) en los resultados de las empresas, especialmente en las grandes empresas familiares.

Intención de sucesión intrafamiliar.

Las intenciones de sucesión intrafamiliar, y el creciente número de generaciones de miembros de la familia que participan en la empresa, son también un componente crítico de la gobernanza familiar. Por lo tanto, la propiedad y/o la gestión por parte de miembros de la familia por sí solas pueden ser insuficientes para determinar si la familia ejercerá su influencia para desarrollar objetivos y estrategias que difieran de otras empresas gestionadas por sus propietarios, ya que estos componentes no indican si la familia tiene una razón subyacente o la voluntad de ejercer su influencia (Duh & Primec, 2022).

En otras palabras, las empresas familiares pueden tener la capacidad de utilizar su discrecionalidad para comportarse de forma diferente a las empresas no familiares, pero eso no significa que vayan a hacerlo. En consecuencia, es posible que la propiedad y la gestión familiares, que carecen de la intención de mantener el control familiar a través de la sucesión intrafamiliar, no difieran significativamente en sus procesos de toma de decisiones de las que no tienen implicación familiar porque, aunque tienen la capacidad, carecen de una razón crítica para hacerlo.

De hecho, la intención de control transgeneracional a través de la sucesión intrafamiliar es un indicio importante de la voluntad de una familia de utilizar su influencia para influir de forma distintiva en el comportamiento de la empresa. Estas intenciones implican que los comportamientos estratégicos de una empresa estarán orientados a preservar el valor económico y no económico de la empresa para la familia a largo plazo (García Aráoz et al., 2023). Por ello, la preferencia por preservar la participación familiar hace que los objetivos centrados en la familia, como la armonía familiar, la identidad y el estatus, sean aún más importantes.

Cuando una familia tiene intenciones particulares sobre cómo debe servir la empresa a los intereses de la familia, es probable que desarrolle estrategias particularistas que sean coherentes con esas intenciones y que difieran de forma significativa de las estrategias de las empresas no familiares.

Dado que la sucesión intrafamiliar requiere que la empresa sobreviva y prospere como institución familiar más allá de la vida de su fundador, el horizonte temporal de sus responsables debería ser mayor de lo que sería en otras circunstancias (Restrepo Luján, 2021). Por tanto, las intenciones de sucesión intrafamiliar facilitan la orientación a largo plazo de toda la empresa.

La participación de la familia en la gobernanza a través de la propiedad, la gestión y/o la pertenencia al consejo de administración, y las intenciones de sucesión intrafamiliar pueden influir en los objetivos, las estrategias y los resultados de la empresa.

Conclusiones del capítulo

En resumen, la gobernabilidad en una empresa familiar es un tema importante que debe ser cuidadosamente administrado para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa. La implementación de una estructura de gobierno corporativo clara, políticas y procedimientos formales y programas de educación y capacitación puede ayudar a garantizar que la empresa sea administrada de manera efectiva y sostenible.

Si bien la gestión de una empresa familiar puede ser complicada, con la implementación de las mejores prácticas y una comprensión adecuada de las complejidades involucradas, es posible lograr un éxito duradero, como demuestran las investigaciones desarrolladas en este campo.

Capítulo 2. Diagnóstico a la gobernabilidad de las empresas familiares en Guayaquil

Aunque las empresas familiares, en general, comparten las mismas preocupaciones que otro tipo de empresas como: planificación estratégica, gestión del personal, eficiencia, crecimiento en el mercado, adaptación a los cambios, exigencias tecnológicas, existen otros criterios que se acentúan en las empresas de índole familiar, como el rol de los miembros y su desempeño al interior de la empresa, los valores familiares que enmarcan el estilo de negocio, el cambio generacional, los temas legales vinculados con el plan de sucesión, entre otros, que influyen en su sostenibilidad en el tiempo.

Para identificar cuáles son las prácticas de gobernabilidad actuales en la ciudad de Guayaquil que mayormente inciden en la sostenibilidad de las empresas familiares, en la presente investigación se lleva a cabo un diagnóstico que analiza un total de 380 empresas familiares en la ciudad de Guayaquil.

2.1 Las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), en Guayaquil están asentadas 17 602 empresas familiares que representan el 32,18 % del total de compañías que operan en el país (Chimbo et al., 2019). A continuación, se ofrece una breve caracterización de las principales empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, las cuales formaron parte, entre otras, del presente estudio.

Industrial Pesquera Santa Priscila

Industrial Pesquera Santa Priscila S.A. (IPSP) es una empresa familiar productora integrada de camarón y tilapia para la exportación a Europa, Estados Unidos, China y otros países asiáticos. IPSP sigue prácticas de policultivo en la producción de tilapia y sus procesos de

producción de camarón son extensivos en área y baja densidad de 10 a 20 camarones por metro cuadrado. Hoy en día, IPSP es uno de los mayores productores de camarones y tilapia de América Latina y el tercer exportador de Ecuador.

IPSP ha superado con éxito varios ciclos económicos en la industria que incluyen retos y problemas en manejo de enfermedades, rendimientos y volatilidad de precios. Ha desarrollado programas de selección genética que han logrado tolerancia de sus reproductores y progenie a la mayoría de los patógenos conocidos en la producción acuícola. Además, ha desarrollado un sistema de seguimiento por piscina y unidad producida y exportada, (traceability) de los rendimientos de camarón y tilapia con uso de tecnología, informática y personal capacitado en biología y procesos de producción.

Tiene certificación HACCP del Instituto Nacional de Pesca (INP) del Gobierno de Ecuador y certificación de calidad de *Whole Foods Market Seafood Quality Standards*. Además, IPSP es un importante contribuidor al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

A finales de 2021 se convirtió en la mayor empresa exportadora no petrolera del país y la primera en superar la barrera de los US\$ 1.000 millones. Sus ventas de camarón alcanzaron el récord de US\$ 1.005 millones, superior en más de 60% a los US\$ 609,7 millones que exportó en 2020. En la actualidad cuenta con más de 6000 empleados y 38 años de experiencia en el negocio.

Agripac

Agripac opera en el mercado agropecuario ecuatoriano desde 1972, ofreciendo a sus clientes una extensa línea de productos para mejorar su productividad, desde semillas, herbicidas y fertilizantes hasta alimentos balanceados para el sector acuícola, mascotas y salud animal. Ha evolucionado de una empresa comercializadora de agroquímicos hacia una empresa más

diversificada y con productos de valor agregado tales como productos de alimentos concentrados para animales (acuicultura, pecuario, pollos y mascotas) siguiendo un modelo de red de distribución propia.

Con 205 locales en todo el territorio ecuatoriano, dispone de la red de distribución de productos agroindustriales más grande del país. A nivel laboral, Agripac cuenta con 1.458 colaboradores en sus distintos negocios, enfocados en atender los requerimientos del sector agroindustrial ecuatoriano desde diferentes campos de acción. Sus actividades comerciales comprenden 9 unidades de negocio, una terminal de fertilizantes, 5 plantas industriales y servicios de aerofumigación. Factura 500 millones en ventas.

Agripac es una empresa familiar que desde su gestor ha motivado la incorporación de la segunda generación. Como empresa familiar tienen el reto de crecer y trascender en el tiempo. Su slogan habla de sembrar confianza. Para la empresa, la sostenibilidad y la innovación están integrados en todas sus actividades, desde la cadena de suministros a procesos de producción y el cliente final.

TELCONET

TELCONET S.A es una compañía con una trayectoria de más de 22 años en el mercado local y del exterior, brindando soluciones de conectividad, internet, centro de datos y servicios gerenciados con una sólida plataforma de infraestructura de fibra óptica de un altísimo nivel de capilaridad que le ha permitido desarrollar negocios junto con el resto de sus filiales que pertenecen al grupo empresarial, así como con sus asociados de negocios.

La empresa mantiene una posición relevante en el sector, fue la primera en implementar la construcción del cable submarino para interconectar al país con servicios de internet a través de fibra óptica, obteniendo una mejor calidad de servicio de internet para Ecuador con una

conexión más estable. Adicionalmente, la exitosa implementación de la estrategia comercial orientada a incrementar el número de contratos de servicios de internet y datos domiciliarios, dio como resultado una empresa con excelentes resultados, que se proyecta mantener o mejorar en el futuro.

TELCONET S.A. no ha implementado prácticas de Gobierno Corporativo, pero cuenta con un Consejo de Administración estructurado, que se reúne periódicamente para tomar decisiones estratégicas y del proceso operativo de la empresa. Asimismo, opera de acuerdo con su gestión celebrando reuniones frecuentes para analizar la situación de la empresa en términos de presupuestos, productividad, otros indicadores relevantes del negocio y control de la estrategia, y cuenta con una unidad de control interno que supervisa el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

La empresa proporciona a sus grupos de interés un flujo continuo de información que evidencia la transparencia de sus servicios. TELCONET S.A. pertenece a un holding de empresas interrelacionadas en toda la cadena de servicios de telecomunicaciones, desde la fabricación de cables (fibra óptica) hasta la comercialización de servicios al consumidor final, con altos estándares de calidad y crecimiento sostenido, con cobertura nacional e internacional en países como Colombia, Guatemala y Panamá.

El óptimo desempeño de la compañía produjo un crecimiento sostenido, con ingresos crecientes y resultados netos positivos, en respuesta a las estrategias de expansión adoptadas por la compañía durante el periodo, y concordantes con un mayor requerimiento de conexiones de internet home y servicio de datos. Al día de hoy, se ha consolidado como uno de los proveedores de servicios más importantes de la región, brindando trabajo y seguridad a más de 4.000 colaboradores.

Grupasa Grupo Papelero

Grupasa brinda una completa asesoría en el diseño e impresión del empaque. Brindamos soluciones integrales de empaque a nuestros mercados en el sector bananero, camaronero, convertidor, floricultor, industrial, micro, no tradicional y pesquero. Grupasa es una filial del Grupo Papelesa, quien compró una máquina corrugadora en 1990 para producir cartón corrugado en el sector industrial y posteriormente inició la industria corrugada en el sector agrícola.

En línea con la filosofía de innovación constante del grupo, en 2004 Grupasa hizo historia con la compra de una nueva cortadora rotativa de cuatro colores, impresora y plegadora, por lo tanto, se convirtió en una de las mejores compañías de tecnología en el campo de la tarjeta, esto se ha convertido en un lado sostenible de hoy, gracias a la inversión en renovación y mejora continua. De 2005 a 2017, Grupasa siguió creciendo y se consolidó como uno de los principales proveedores de cajas de cartón ondulado para las principales marcas nacionales e internacionales.

En 2011, Marquip Ward United la premió como la papelera más productiva de América Latina, la empresa también cuenta con las certificaciones ISO 9001, OHSAS 18001 y BASC y participa en MCM (*World Class Manufacturing*) para gestionar todas las actividades comerciales con el más alto nivel de control y medición de procesos a través de indicadores de gestión.

En la actualidad cuenta con más de 550 colaboradores. Sus instalaciones están estratégicamente ubicadas en la ciudad de Guayaquil, corazón comercial del Ecuador, con una extensión de 100,000m², donde su planta industrial y bodegas alcanzan un área de 80,000m².

Grupasa es una marca que fortalece su participación en el mercado industrial a través de inversiones en tecnología de punta y la incorporación de equipos de alto rendimiento, como impresoras francesas y formatos pequeños con gráficos, que están sujetos a cambios rápidos.

Asimismo, la compañía ha integrado una nueva línea para la producción de cajas plegables auto ensambladas de polyboard y cartón dúplex.

Comercializadora de Banano del Sur

Comercializadora de Banano del Sur Comersur CIA Ltda es una empresa en Ecuador, con sede principal en Guayaquil. Opera en Servicios Relacionados con la Agricultura sector. La empresa fue fundada en 25 de agosto de 2011. Actualmente emplea a 86 (2021) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Comercializadora de Banano del Sur Comersur CIA Ltda reportó cae de ingresos netos of 8,48% en 2021. Su Activo Total registró crecimiento of 14,05%. El margen neto de Comercializadora de Banano del Sur Comersur CIA Ltda cayó 0,1% en 2021.

Copacigulf

La compañía Copacigulf S.A., se dedica a la compra, comercialización, distribución en los mercados nacionales e internacionales de materias primas, materiales, equipos e insumos, tales como motores, grupos de bombeo, aireadores, alimento balanceado para especies acuícolas, larvas de camarón, etc., pudiendo importarlos si fuere el caso.

La oficina principal está ubicada en Machala. Oficina en Guayaquil Ave. Francisco de Orellana Blue Towers piso 11 ofic. 1104. El Gerente General es el Sr. Atilio Eduardo Solano Torres.

La empresa fue fundada en 19 de septiembre de 2014. Actualmente emplea a 23 (2021) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Copacigulf S.A. reportó aumento de ingresos netos del 40,91% en 2021. Su Activo Total registró crecimiento de 87,38%. El margen neto de Copacigulf S.A. aumentó 0,05% en 2021.

South Pacific Seafood Sopase

Fundada en el año 2010, South Pacific Seafood SA Sopase está localizada en la región Costa al norte de Guayaquil, es una empresa líder en el proceso y comercialización de camarón interesada por el desarrollo económico, pero consiente a la vez de su responsabilidad social y con una estrategia de operación y desarrollo compatible con el medio ambiente.

La empresa South Pacific Seafood SA Sopase, es una planta de procesamiento y empaclado de productos de la pesca, catalogada así por el Instituto Nacional de Pesca (INP), solicitando gran cantidad de personal para procesar este producto, estas personas adquieren gran experiencia con la práctica diaria, el trabajo realizado se basa en el descabezado, pelado y decorado del producto

Electrónica Siglo XXI

Electrónica Siglo21 es una tienda mayorista de productos electrónicos (Ordenadores, Equipos Informáticos Periféricos y Programas Informáticos) que lleva 32 años trabajando en el sector mayorista. Es uno de los principales distribuidores de equipos electrónicos a nivel nacional con su matriz en la ciudadela Garzota al norte de Guayaquil y su sucursal en el norte de Quito.

Su nombre completo es Electronica Siglo XXI Electrosiglo S.A. La empresa Electrónica Siglo XXI es uno de los principales distribuidores de equipos electrónicos a nivel nacional. Brinda una experiencia única a sus clientes con una atención personalizada, profesional, eficiente y segura en sus modernas instalaciones comercializando las mejores marcas.

La empresa está ubicada en la Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui. Tiene también una sucursal al norte de la ciudad de Quito permitiendo de tal manera distribuir sus productos a nivel nacional. Electrónica Siglo 21 dispone de establecimientos amplios y

espaciosos con grandes bodegas para almacenar los productos que son despachados desde las dos sucursales a sus clientes.

La empresa cuenta con un personal de 130 trabajadores que prestan servicios en los departamentos de Gerencia, Contabilidad, Auditoria, Importaciones, Recursos Humanos, Ventas, Operativos, Responsables de Línea a nivel nacional, Caja, Marketing, Departamento Técnico, Ensamble y Bodega.

TECNOVA

TECNOVA constituida originalmente como Electro Diesel S.A. fue fundada en 1959, asumiendo la representación exclusiva de la línea automotriz alemana de Robert Bosch GmbH. En 1962 se cambió su razón social a Electro Diesel Guayaquil S.A. y en 1967 se incorporó Electro Diesel Quito S.A.

En 2006 se crea el eslogan Bosch "Innovación para tu vida", cambiando el nombre de la empresa debido a la introducción de nuevas líneas de negocio, quedando finalmente como TECNOVA S.A. Para la fabricación de baterías marca Bosch coexistió Baterías Lux S.A., razón social constituida en 1964, bajo la cual inició sus actividades y en 2008 se fusionó por razones estratégicas con su empresa hermana TECNOVA S.A.

Actualmente es la fábrica de baterías más importante y moderna del país, con una amplia gama de baterías. Además, es la primera organización del país con certificaciones ISO 9001, ISO/TS 16949 e ISO 14001. Alrededor de 160 personas trabajan en la fábrica, con modernas instalaciones de producción, que garantizan un producto de alta calidad a nivel internacional.

Entre sus principales clientes se encuentran las ensambladoras de vehículos de Ecuador; algunas de ellas exportan vehículos a otros países de la Comunidad Andina de Naciones, además del mercado colombiano y venezolano. Dedicada a la importación de productos para el mercado

de autopartes y equipos de taller, las principales importaciones son para la línea de productos Automotrices (AA) y se realizan desde Brasil, Alemania y Panamá especialmente.

INVERNEG

INVERNEG SA (Inversiones y Negocios Sociedad Anónima) es una empresa ecuatoriana, fundada el 11 de Octubre de 1983 en la ciudad de Guayaquil — Ecuador. Su representante legal es el Sr Justo Enrique González Almeida. Esta compañía se constituyó con un número de Registro Único de Contribuyente No. 0990658498001 y legalmente establecida según resolución No. 136. Su actividad es la distribución y comercialización nacional de todo tipo de Filtros, Lubricantes, Bujías y Aditivos, para motores a gasolina y a diesel.

Esta compañía posee una oficina matriz (Principal centro de distribución) ubicada en Guayaquil, cuenta con otro gran centro de distribución en Quito, una Sucursal en la ciudad de Cuenca y Ambato los productos vienen el respaldo y la garantía que ofrecen los fabricantes, por lo que brinda productos de la más alta calidad a precios competitivos, por esta razón esta empresa decidió especializarse: en la protección de motores a través de la provisión de filtros de la más alta tecnología.

Las marcas que INVERNEG SA — ofrece en el mercado son : LUBERFINER (Estados Unidos), SUPER 2000 (Estados Unidos), PENNZOIL (Estados Unidos), HENGST (Alemania), CASITE (Estados Unidos), PERMATEX (Estados Unidos), TECFIL (Brasil), SHOGUN (Indonesia), NGK (Brasil), SAKURA (Japón), FLEETGUARD (Estados Unidos), CHAMP (Estados Unidos), RACOR (Estados Unidos), PRESTONE (Estados Unidos); marcas que por su alta calidad, rendimiento y confiabilidad son pioneras en el desarrollo de la tecnología en filiación y son reconocidas en el mercado del sector automotriz a nivel nacional (Ecuador).

FISA Fundiciones Industriales

FISA, Fundiciones Industriales S. A., fue fundada en 1969 en Guayaquil, Ecuador. Es la primera y más grande planta de extrusión de aluminio del Ecuador. FISA ha sido forjada por dos generaciones familiares dedicadas a la excelencia en servicio al cliente, calidad del producto, innovación y tecnología.

La calidad de los productos y servicios brindados por FISA ha hecho posible llegar a diferentes mercados en América. Desde 1998, gran parte de la producción de FISA se exporta a uno de los mercados más exigentes y competitivos, como es el de Los Estados Unidos. Adicionalmente, FISA exporta a Colombia, Perú, Bolivia y la región del Caribe. Entre los mercados servidos se encuentran el arquitectónico, marino, industrial, automovilístico y distribución.

Su capacidad anual instalada es la siguiente: 1) Extrusión: 52 millones de libras; 3) Anodizado: 13.2 millones de libras; 4) Pintado Electrostático en Polvo: 16 millones de libras; 5) Pintado Electrostático Líquido: 16 millones de libras.

FISA es consciente del medio ambiente y se esfuerza por mejorar la eficacia de los recursos naturales minimizando el impacto ambiental de sus procesos. El aluminio es conocido como el metal verde ya que tiene la virtud de poderse reciclar infinidad de veces sin perder sus propiedades originales. Por esta razón FISA se empeña en usar más aluminio reciclado. Ello reduce el consumo de energía y emisiones de carbono hasta en un 95% en comparación con el aluminio primario. Según su página web, es un Centro de Producción con un desempeño responsable y sostenible en la fabricación de perfiles de aluminio para futuras generaciones.

Firesky

Es una empresa familiar que nació en el 2010, la cual se basa en darle un nuevo enfoque a la actividad de exportación de banano ecuatoriano. Este enfoque se halla dentro de un marco de sustentabilidad y preservación de cultivos. Por tal motivo, ha diseñado un sistema que busca responder a las crecientes necesidades de nuestro planeta, aprovechando los recursos que éste ofrece de una manera inteligente, amigable y efectiva para satisfacer las demandas del mercado internacional.

Firesky S.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Guayaquil. Opera en Plantaciones de Plátano sector. La empresa fue fundada en 28 de octubre de 2009. Actualmente emplea a 35 (2021) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados en 2021, Firesky S.A. reportó aumento de ingresos netos del 14,82% y un crecimiento del Activo Total del 20,55%.

El aspecto clave de su propuesta se centra en la calidad, por esta razón, cuenta con un equipo de trabajadores que supervisan cada cumplimiento de los estándares demandados por sus clientes a nivel internacional, en lo que respecta al peso, tamaño y empaque de la fruta. De tal manera, tiene la ayuda de Trust Control International, una empresa que ofrece servicios de inspección y control, bajo normas internacionales de calidad. Sus servicios nos ayudan como un segundo filtro y, a la vez, nos permiten satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, al entregar un magnífico producto final.

2.2 Metodología empleada en el diagnóstico

El objetivo de este estudio es presentar datos útiles, promover ideas y generar discusión al interior de las empresas familiares que pretenden crecer y liderar espacios de producción de bienes y servicios en la ciudad de Guayaquil y más allá de sus fronteras. Por lo que se realizó un

diagnóstico a las empresas radicadas en la mencionada ciudad, con el objetivo de evaluar un grupo de variables que se desprenden de 4 dimensiones fundamentales. Las dimensiones estudiadas y sus variables se definieron a partir de las investigaciones realizadas por Bhagat y Bolton (2019); Essel y Addo (2021); García-Sánchez, et al. (2022); Rueda y Rueda, (2017).

El diagnóstico realizado constituye “un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles” (Rodríguez, 2007).

“Permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio” (Rodríguez, 2019, pág. 33).

Para llevar a cabo el diagnóstico sobre la gobernabilidad de las empresas familiares en Guayaquil se desarrolló una investigación analítica transversal (Cvetkovic-Vega et al., 2021); que se desarrolla en seis fases, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Fases y objetivos del diagnóstico

| FASES | OBJETIVOS |
|--|--|
| Fase 1. Análisis de la situación y definición del problema | Sistematizar los referentes teóricos sobre la gobernanza en las empresas familiares y su importancia. Caracterizar las principales empresas familiares radicadas en la ciudad de Guayaquil. |

| | |
|---|--|
| Fase 2. Determinación de dimensiones, variables e indicadores | Identificar los elementos claves a evaluar, para el diseño de una guía de buenas prácticas de gobernanza que contribuya a la sostenibilidad de las empresas familiares |
| Fase 3. Determinación de técnicas de investigación y diseño de los instrumentos | Identificar los métodos estadísticos de muestreo, descriptivos e inferenciales, para el levantamiento de la información, tratamiento de los datos y presentación |
| Fase 4: Levantamiento de la información | Diseñar y aplicar el instrumento para el levantamiento de la información primaria |
| Fase 5: Procesamiento estadístico | Procesar mediante softwares estadísticos la información recopilada para su presentación y discusión |
| Fase 6: Análisis de los resultados y discusión | Presentación y discusión de los resultados del diagnóstico |

2.3 Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por las empresas familiares radicadas en la Ciudad de Guayaquil. Se tomaron varias submuestras para los diferentes estratos identificados en la investigación. Las características de las empresas participantes en el diagnóstico, se han definido y presentado en la tabla 4, como resumen para simplificar los criterios empleados.

Tabla 4.

Resumen de criterios de selección de la muestra

| CRITERIO DE SELECCIÓN | INCLUSIÓN |
|-------------------------------|--|
| Tipo de empresa | Familiar |
| Tamaño de la empresa | Sin exclusión |
| Años de operación | Mínimo 1 año |
| Etapas generacionales activas | Mínimo 2 generaciones |
| Localización | Ciudad de Guayaquil |
| Encuestados | Fundadores, Propietarios, Directivos, miembros de la familia |

Una de las cuestiones más delicadas antes de emprender una encuesta es elegir el tamaño de la muestra. Sin embargo, el tamaño de la encuesta rara vez se determina por razones puramente estadísticas. A menudo, el presupuesto asignado, el tiempo límite para la realización del estudio o la disponibilidad de las fuentes de información, influyen directamente el tamaño de la muestra. (Tillé, 2020).

Dado que se conoce el tamaño aproximado de la población; para determinar el tamaño de la muestra a estudiar, se aplica la tabla propuesta por Tillé (2020; p.51); de donde se obtiene un tamaño de muestra de $n=380$; para un muestreo aleatorio simple, con los siguientes parámetros:

$$\alpha = 0.05$$

$$b = 0.05$$

$$Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$$

$$\hat{p} = 1/2$$

$$N > 17000.$$

$$n \approx 380$$

Donde:

α = Nivel de significación

b = *error máximo admisible*

$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ = Cuantil $1 - \frac{\alpha}{2}$, de una variable aleatoria normal estandarizada

\hat{p} = Probabilidad de ocurrencia

N = Tamaño de la Población

n = Tamaño de la muestra

Se decidió realizar un muestreo aleatorio simple estratificado, al definir los estratos por el tamaño de la empresa. Según el Registro estadístico de empresas (REEM), del INEC, la composición empresarial en Ecuador, a finales de 2022 es la que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.

Empresas según participación nacional (universo REEM), año 2022

| TAMAÑO DE EMPRESA | NRO. EMPRESAS | % TOTAL |
|--------------------------|----------------------|----------------|
| Microempresa | 810.691 | 93,86% |
| Pequeña empresa | 38.291 | 4,43% |
| Mediana empresa "A" | 6.065 | 0,70% |
| Grande empresa | 4.437 | 0,51% |
| Mediana empresa "B" | 4.197 | 0,49% |
| Total | 863.681 | 100,00% |

Fuente: INEC (REEM, 2022)

Por lo tanto, para un tamaño de muestra de 380 empresas, la muestra estará compuesta por los estratos que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6.

Composición de la muestra por estratos según tamaño de empresa

| TAMAÑO DE EMPRESA | % TOTAL | ESTRATO |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Microempresa | 93,86% | 356 |
| Pequeña empresa | 4,43% | 17 |
| Mediana empresa "A" | 0,70% | 3 |
| Grande empresa | 0,51% | 2 |
| Mediana empresa "B" | 0,49% | 2 |
| Total | 100,00% | 380 |

Para la clasificación de los tamaños de empresa, se utiliza la publicada por INEC (2022), que constituye, según esta fuente, los estratos por niveles de ventas, se obtienen de la Decisión 702, Artículo 3, de la Comunidad Andina de Naciones. De donde el criterio de clasificación según las ventas realizadas, es como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.

Clasificación de las empresas según sus volúmenes de venta y personal ocupado

| CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS | VOLÚMENES DE VENTAS ANUALES | PERSONAL OCUPADO |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Micro empresa | Menor o igual a 100.000 | 1 A 9 |
| Pequeña empresa | De 100.001 a 1'000.000 | 10 A 49 |
| Mediana empresa "A" | De 1'000.001 a 2'000.000 | 50 A 99 |
| Mediana empresa "B" | De 2'000.001 a 5'000.000 | 100 A 199 |
| Grande empresa | De 5'000.001 en adelante | 200 en adelante |

Fuente: INEC (REEM, 2022)

2.4 Técnicas, instrumentos y herramientas para la recogida y análisis de datos

Se utilizaron las técnicas de entrevista y encuesta para el levantamiento de la información requerida. En la tabla 8 se resumen las dimensiones y variables declaradas para esta investigación.

Tabla 8.

Dimensiones y variables de la investigación

| DIMENSIONES | VARIABLES |
|------------------------|--|
| DESARROLLO Y DESEMPEÑO | Plan estratégico de desarrollo de la empresa |
| ORGANIZACIONAL | Crecimiento esperado |
| | Plan de diversificación |

| | |
|---|---|
| GOBERNANZA DE LA EMPRESA FAMILIAR | Mecanismos de gobierno empresarial implementados |
| | Mecanismos de gobierno familiar implementados |
| | Importancia conferida a los mecanismos de gobierno |
| | Legado |
| | Plan de sucesión |
| | Cesión de la propiedad y/o administración |
| | Involucramiento actual de las siguientes generaciones en el negocio |
| | Participación de la familia política en la empresa |
| | Valores y propósito |
| | Importancia conferida a los valores y propósito |
| IMPACTO SOCIAL | Impacto de la empresa en la creación de riqueza en la localidad |
| | Generación de oportunidades profesionales para la localidad |
| | Apoyo o participación en proyectos de emprendimiento local |
| | Participación de la familia en actividades filantrópicas |
| | Planificación estratégica de la participación social |
| ESPECTATIVAS Y RETOS DE LAS SIGUIENTES GENERACIONES | Equidad de Género |
| | Expectativas de las siguientes generaciones |
| | Retos para las futuras generaciones de líderes de la empresa familiar |

En el anexo 1 se puede revisar la encuesta aplicada para el levantamiento de la información necesaria para la realización del presente estudio. La encuesta fue diseñada a partir de las variables declaradas, con el objetivo de medir aspectos relevantes de la gobernanza para la

sostenibilidad de las empresas familiares. Se hace especial énfasis en el estudio de los mecanismos de gobierno, debido al demostrado impacto de los mecanismos de gobierno corporativo y la sostenibilidad las empresas, como se evidencia en los trabajos de Bhagat & Bolton (2019); Essel & Addo (2021); García-Sánchez, et al. (2022); Hoyos et al., (2023) y Kleindienst et al., (2021).

Se confiere especial atención a la sucesión y al papel determinante de las siguientes generaciones, debido al rol que juega la sucesión en el mantenimiento y sostenibilidad de la empresa y las complejidades inherentes a dichos procesos. Diversos autores, en publicaciones recientes, consideran que el relevo de las primeras generaciones a las siguientes, es una fase crítica para la permanencia del negocio, dado el elevado número de empresas familiares que no sobreviven al proceso de sucesión (Cid et al., 2022; Magrelli et al., 2022; Marques & Silva, 2022).

Para el procesamiento de la información se utilizaron herramientas de estadística descriptiva, principalmente en el cálculo de frecuencias y su representación mediante histogramas. El histograma es ampliamente aplicado en la presente investigación pues permite hacer una representación gráfica de la distribución de las frecuencias de la variable de interés mediante rectángulos contruidos sobre los intervalos de ordenación.

El histograma sirve para estimar la forma de la distribución de la densidad de la variable y también es útil para evaluar la tendencia central y la dispersión, incluida la detección de valores atípicos (Tremblay, 2020).

En el Anexo 1 se muestra el instrumento aplicado para esta investigación. El mismo se presenta con un formato sencillo y se aplica el método de marcado de respuesta, con el fin de

estandarizar y simplificar el trabajo del encuestado. Es por tal motivo que las escalas Likert se aplican al interior del proceso de procesamiento estadístico de la información levantada.

2.4 Procesamiento estadístico

El procesamiento estadístico descriptivo de la información, se realizó en el tabulador Microsoft Excel; mientras que las inferencias estadísticas se desarrollaron con el software IBM SPSS Statistic 25. En la encuesta se miden 93 elementos, incluidos los posibles niveles de los indicadores categóricos y posibles respuestas múltiples para una misma variable.

Para medir la fiabilidad del instrumento se aplicó la prueba estadística de Alpha de Cronbach para los 380 casos y 93 elementos, con 34868 grados de libertad. El valor del estadístico Alpha de Cronbach resultó de 0.885, mientras que la correlación intraclase de las medidas promedio se encuentra en el intervalo de confianza (para 95%), entre 0.868 y 0.901.

En el anexo 2 se puede comprobar que el valor de Alpha de Cronbach no mejora significativamente, si se excluye alguno de los elementos, por lo que todos los elementos resultan válidos para ser incluidos en la encuesta. Estos resultados corroboran la consistencia interna del instrumento aplicado y por ende la validez de la información aportada por este, en el caso de la muestra estudiada, siguiendo el análisis propuesto por Torres-Leandro (2020).

2.5 Resultados del Diagnóstico

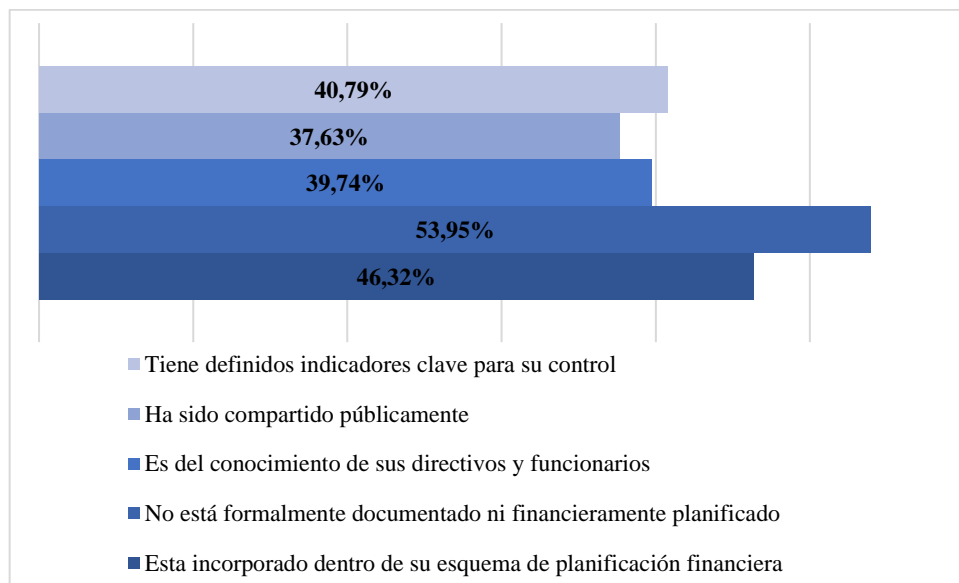
Una vez determinada la fiabilidad del instrumento; se consideran a continuación los resultados observados para cada una de las variables estudiadas en sus respectivas dimensiones. Debe aclararse que ninguna de las encuestas aplicadas fue excluida del estudio, ya que el 100% de estas fue completado con la mayor calidad.

2.5.1 Desarrollo y desempeño organizacional.

Respecto a los planes estratégicos de desarrollo de las empresas consultadas, como primera variable de la dimensión “Desarrollo y desempeño organizacional”; en el histograma de la figura 2 se puede apreciar las frecuencias relativas de las diferentes respuestas.

Figura 2.

Frecuencias relativas relacionadas al plan estratégico de desarrollo



Se pudo identificar que solo el 46,32% cuenta con un plan estratégico de desarrollo, formalmente incorporado a su esquema de planificación financiera. Mientras que casi el 54% no tiene aún este plan documentado o financieramente planificado. Este es un elemento que impide en el mediano y largo plazo que las empresas familiares lleven a cabo acciones de impacto en su desarrollo y sostenibilidad.

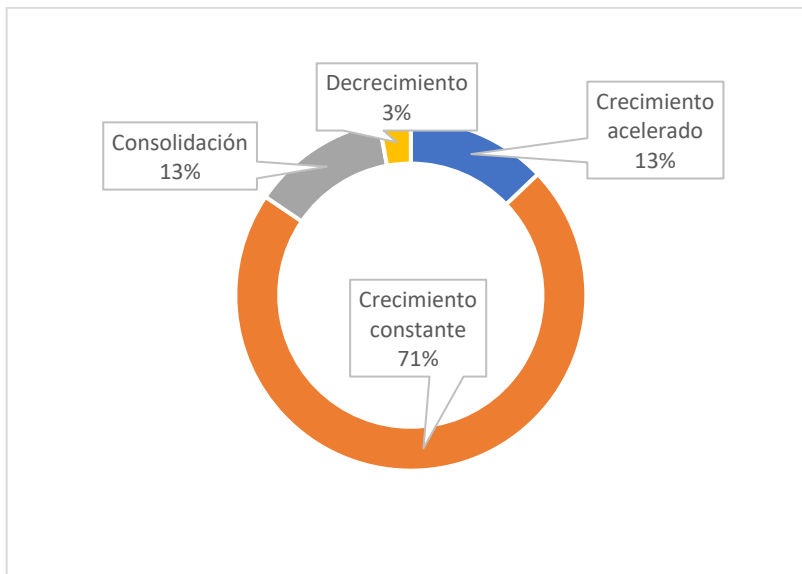
Por otra parte, en más del 60% de los casos, los directivos y funcionarios no tienen conocimiento de la planeación estratégica y en menos de 38% de los casos, la empresa familiar no ha compartido públicamente su proyección estratégica a futuro. Llama la atención además que solo el 40,7% haya determinado indicadores para el control del cumplimiento del

plan de desarrollo estratégico. Estos resultados denotan profundas carencias en cuanto a planeación estratégica y su socialización, por parte de las empresas familiares estudiadas.

En cuanto al crecimiento esperado por parte de los directivos para los próximos dos años, predominan las proyecciones de crecimiento constante, con 272 (ver figura 3).

Figura 3.

Proyecciones de crecimiento para los próximos dos años



Solo 49 de las empresas familiares esperan experimentar un crecimiento acelerado y otro 13% espera consolidar su posición en el mercado. Resulta positivo que solo el 3% espere sufrir un deterioro de sus resultados. El crecimiento es un elemento fundamental para el mantenimiento y madurez de todo proyecto empresarial, como explican Yang et al., (2021), por lo que se considera que este aspecto tiene un comportamiento positivo en la muestra.

La diversificación empresarial, según el criterio de Hernita et al., (2021), repercute directamente en el aumento de la productividad económica y la sostenibilidad de las empresas. En la muestra estudiada se verificó que 202 empresas no pretenden diversificar sus producciones

o mercados de destino. En la tabla 9 se muestran las frecuencias de las categorías de esta variable.

Tabla 9.

Diversificación proyectada

| Categorías | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Otros sectores | 176 | 46,32% |
| Otros países | 107 | 28,16% |
| No pretende diversificarse | 202 | 53,16% |

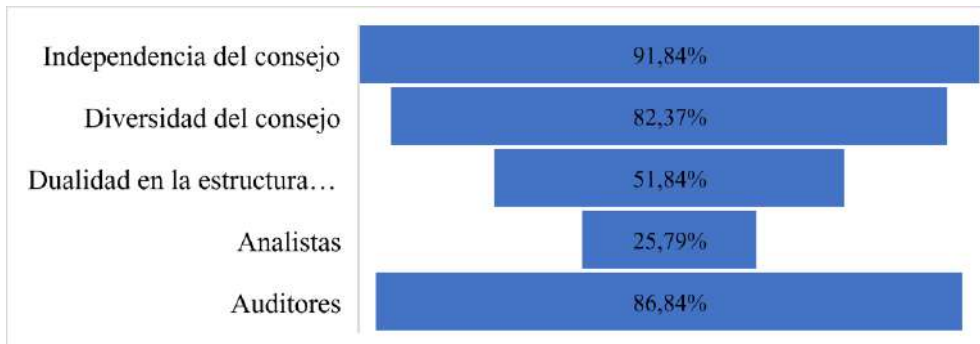
Sin embargo, 176 empresas tienen la intención de incorporar nuevos productos o servicios a su actividad económica y 107 proyectan exportar a otros mercados. Esto permite identificar un subgrupo de 81 empresas que se diversificarán tanto en mercado de destino como en sus sectores actuales. Que más del 53% de las empresas se aferren a su zona de confort en cuanto a clientes y líneas de servicio y producción, puede poner en peligro la supervivencia de un grupo significativo de empresas que se resiste a la innovación y el emprendimiento constante.

2.5.2 Gobernanza de la empresa familiar

Los mecanismos de gobernanza empresarial, como elemento de análisis de los componentes ESG de sostenibilidad, muestran un comportamiento positivo en muchos de los aspectos evaluados. Sin embargo, algunos elementos claves revelan resultados aún insuficientes.

Figura 4

Mecanismos de gobierno empresarial



Se destaca positivamente la independencia del consejo, con una prevalencia del 91,84%.

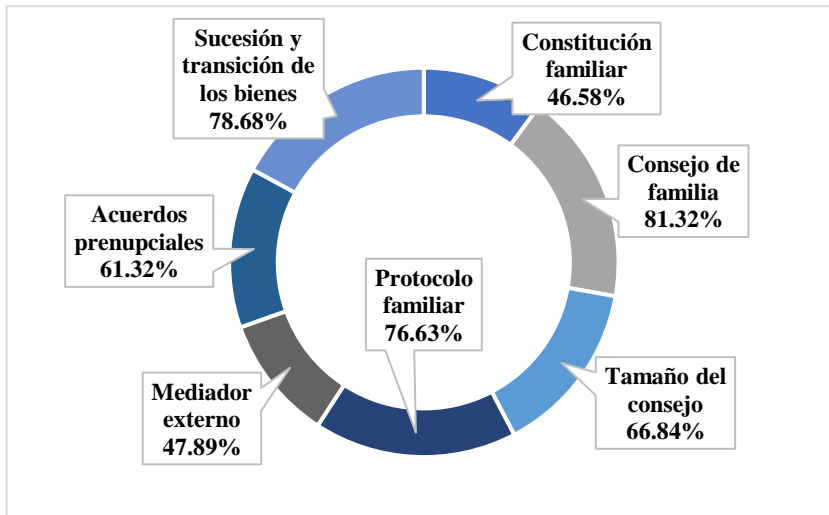
Este mecanismo favorece el buen gobierno de las empresas ya que mejora los procesos de toma de decisiones (Wilches-Segovia et al., 2021). Sin embargo, en el caso de la dualidad en la estructura de gobernanza, se aprecia que poco más de la mitad tiene en cuenta un factor tan relevante para la permanencia de las empresas familiares. Por otra parte, el uso de analistas externos presenta el nivel más bajo observado, con solo 98 empresas (25,79%). Esto se debe principalmente a las limitaciones presupuestarias de las empresas más pequeñas y de su no inclusión en bases de datos diseñadas por grupos especializados en estos tipos de análisis.

La constitución familiar está ganando espacio entre los mecanismos de gobierno de las empresas familiares en Ecuador. Afirma De Groot (2020), que la constitución familiar es uno de los más recomendados para mejorar las relaciones empresariales-familiares; pues contribuyen a preservar la armonía, evitar conflictos y favorecer la continuidad. Facilitan también el desarrollo de valores y de pautas de comportamiento en aras que estimulen el compromiso tanto con la familia, como con la empresa.

En la figura 5 se muestran los mecanismos de gobernanza familiar que utilizan con mayor frecuencia las empresas familiares muestreadas.

Figura 5

Mecanismos de gobernanza familiar



Aunque solo 177 de las empresas aplican la constitución familiar, y constituye un indicador a mejorar en las empresas familiares de la muestra, sobrepasa el 46% de los casos. El consejo de familia es el mecanismo más común entre las empresas familiares estudiadas, con 309 observaciones. Mientras que los mecanismos de sucesión y el protocolo familiar sobrepasan las 290 observaciones, cada uno.

Los acuerdos prenupciales no ocupan aún un lugar privilegiado entre los mecanismos de gobierno en las empresas familiares ecuatorianas. Esto puede deberse a lo planteado por Mendoza Chamaza (2021), cuando afirma que en Ecuador se requiere fomentar la cultura jurídica sobre las capitulaciones matrimoniales pues las personas tienden a contraer matrimonio sin realizar diligencias legales previas al acto. A pesar de esto, se observó una frecuencia observada de 233, al ser utilizados en más del 60% de las empresas de la muestra estudiada.

El tamaño del consejo es tenido en cuenta por más de la mitad de las empresas analizadas, aunque, a partir de intercambios informales posteriores a la aplicación de la encuesta, se hizo notar la diversidad de criterios expresados respecto al tamaño ideal del mismo. Autores

como Tessema (2019), refieren relaciones positivas entre el tamaño del consejo y el flujo de información voluntaria y su asimetría, así como con el pool de experiencia y conocimientos de la empresa.

Es baja igualmente la utilización de mediadores externos para la solución de conflictos, con 182, debido a la tendencia de los directivos de estas empresas a protegerse hacia el interior en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, la participación de un mediador imparcial puede facilitar y acelerar la solución de desacuerdos y reducir las demoras en los procesos de toma de decisiones (De Groot, 2020).

Aunque algunas empresas utilizan un mayor número de mecanismos de gobernanza que otras, la mayoría de los encuestados coinciden en otorgarle un alto grado de importancia a su utilización. Los criterios emitidos y su frecuencia se muestran en la tabla 10.

Tabla 10.

Importancia del uso de los mecanismos de gobernanza

| Categorías | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Proteger el negocio como el principal activo de la familia | 338 | 88,95% |
| Producir dividendos para los miembros de la familia | 305 | 80,26% |
| Generar empleos para otros miembros de la familia | 264 | 69,47% |
| Asegurar que el negocio permanezca en la familia | 282 | 74,21% |
| Tener un impacto social positivo | 276 | 72,63% |
| Garantizar la protección ambiental | 293 | 77,11% |
| Crear un legado | 307 | 80,79% |

Más del 88% de los encuestados opina que la aplicación de mecanismos de gobernanza ayuda a proteger el negocio como el principal activo de la familia y para 305 de las empresas

encuestadas, permitirá también generar dividendos para los miembros de la familia. En 264 de las encuestas aplicadas, se observa el criterio de que estos mecanismos generan empleos para otros miembros de la familia. Resulta alentador que más del 70% tengan en cuenta el impacto positivo en el ámbito social y medio ambiental.

Respecto a la importancia de los mecanismos de gobierno para crear un legado, 307 de las empresas consideran que esperan una relación positiva entre ambos elementos. Sobre este particular se profundiza en el análisis del significado del legado en la cultura las empresas familiares estudiadas. En la figura 6 se muestran los criterios seleccionados y sus respectivas frecuencias relativas.

Figura 6

Significado de legado



Dejar una fuente de riqueza para familiares, empleados, accionistas y miembros de la comunidad, forma parte del concepto de legado de más del 82% de los encuestados, mientras que el 86,05% lo vincula también con cimentar la cultura organizacional de la empresa en los valores familiares. Esto concuerda con la idea de que; los valores y lo que lo que representa la empresa familiar, como afirman Wielsma & Brunninge (2019); se convierten en parte de su legado. El

desarrollo de los elementos identitarios (individuales y familiares) de las siguientes generaciones, pueden verse fuertemente marcados por los valores de la empresa.

Entre el 71% y el 79 %, relacionan el legado con la mejora del negocio, su profesionalización, la memoria positiva sobre el liderazgo ejercido y la sostenibilidad lograda. Se refiere principalmente a la idea de heredar una empresa sólida, diversificada, profesionalizada, madura y sostenible.

Más del 90% de los encuestados vinculan su legado con el impacto social positivo que sean capaces de tener mediante su participación en proyectos sociales de diversa índole.

La idea del legado está fuertemente vinculada a los mecanismos de sucesión, toda vez que, es a las siguientes generaciones, a quienes se pretende traspasar, en primera instancia, la empresa familiar. Aunque resultan positivos los resultados anteriores, desafortunadamente, solo el 53% de las empresas encuestadas cuentan con un plan de sucesión sólido y conocido como se muestra en la tabla 11. De las restantes, 98 empresas tienen alguna especie de plan y 80 no ha dado pasos aún en este tema, lo cual puede dificultar sensiblemente los procesos de transición.

Tabla 11

Respecto a la sucesión y cesión de propiedad o cargo

| Categorías | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|---|----------------------------|----------------------------|
| <i>Planes de sucesión</i> | | |
| Tiene un plan robusto y conocido | 201 | 52,89% |
| Tiene algún tipo de plan | 98 | 25,79% |
| No tiene | 80 | 21,05% |
| <i>Ceder la propiedad y/o administración de la empresa</i> | | |
| Ambas | 211 | 55,53% |

| | | |
|---------------------|----|--------|
| Solo propiedad | 74 | 19,47% |
| Solo administración | 62 | 16,32% |
| Aún no decide | 25 | 6,58% |
| Ninguna | 8 | 2,11% |

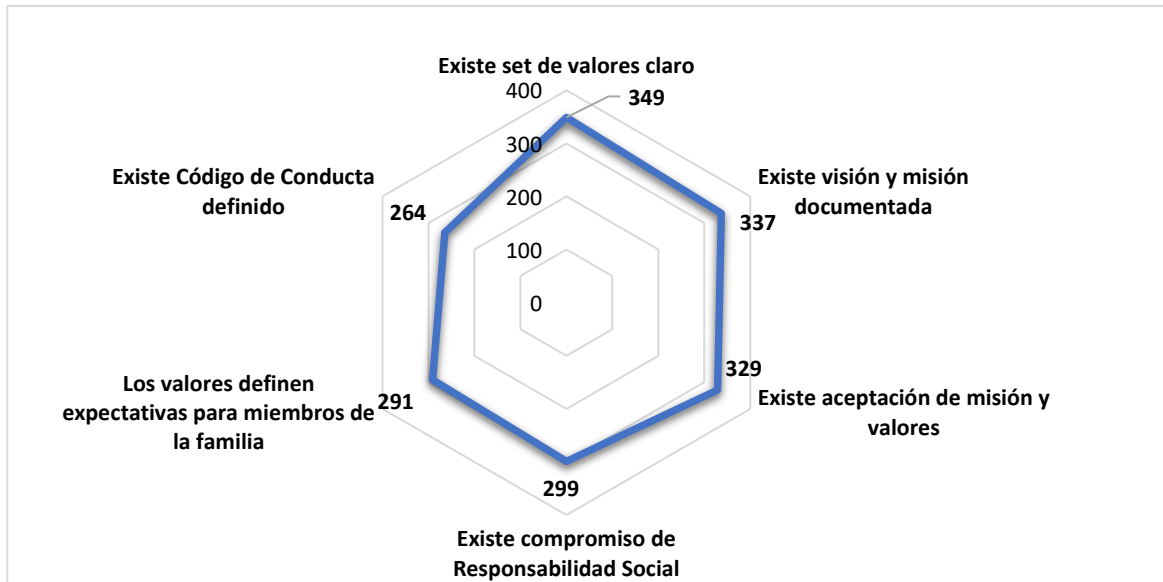
A penas el 55.53% de los encuestados planea heredar a la siguiente generación tanto la propiedad como las responsabilidades administrativas. Sin embargo, si se añade a este grupo los que concederán solo una de las dos, se observa que en 347 de los casos se heredará directamente al menos uno de estos elementos. Se aprecia un comportamiento positivo en esta variable, si se tiene en cuenta que solo 25 no tienen decidido aún como asumir el proceso de cesión y apenas el 2.11% no cederá a la siguiente generación familiar, la propiedad o los cargos administrativos.

Los autores Marques & Silva (2022) afirman que es éste un tema de vital importancia debido a que las empresas familiares se enfrentan a complejidades y particularidades que requieren un nivel de análisis diferente al de las no familiares. Específicamente, el tema de la sucesión, requiere profundos estudios, por las dinámicas de negociación de conflictos que caracterizan el proceso. Los conflictos se generan por motivos como: rivalidad entre hermanos; desacuerdos entre socios y directivos no familiares; decisión de cesión de capital, entre otros.

En tales escenarios, los valores compartidos de la empresa familiar pueden determinar la prevención de situaciones no deseadas o perjudiciales para el buen gobierno empresarial. En la figura 7 se muestran las principales categorías evaluadas.

Figura 7

Valores compartidos en la empresa familiar

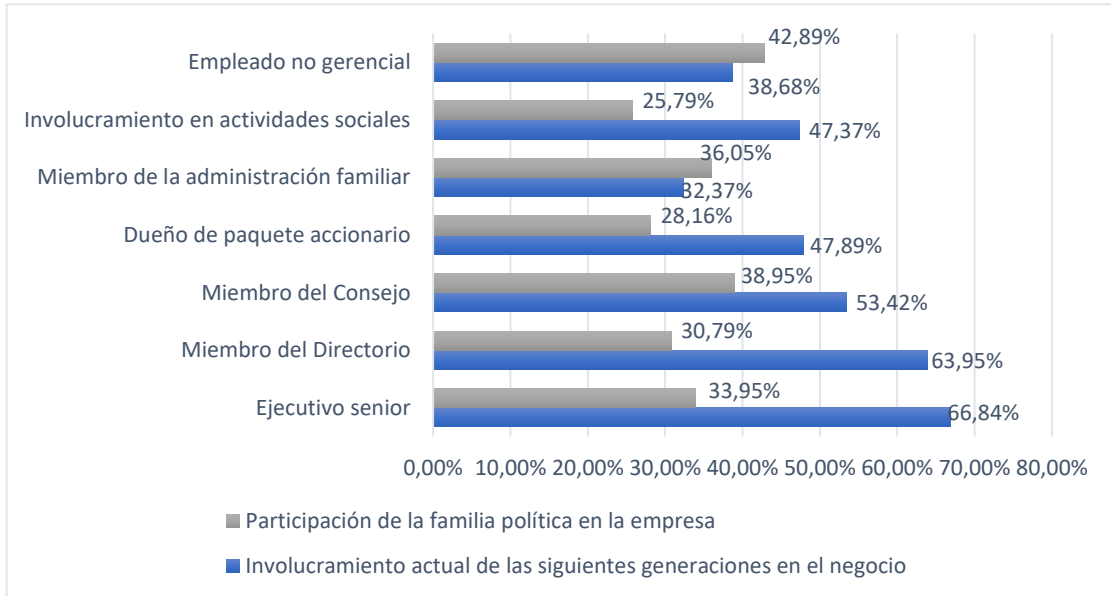


Respecto a los valores de la empresa familiar, se puede afirmar que se observan frecuencias excelentes en cuanto a la existencia de un set de valores, la definición de la misión de la empresa familiar y la aceptación de ambos, en más de 328 de las empresas estudiadas. El valor más bajo observado se refiere al código de conducta con presencia en solo 264 de las empresas. Esto resulta preocupante, ya que, según explica Orozco Martínez, (2020), se ha formado actualmente una cultura de valores que se estructuran en códigos de conducta y, estos últimos, resultan indispensables para operar en el mundo empresarial moderno.

Corresponde entonces analizar el rol actual de las siguientes generaciones en la empresa; y el grado de apertura a la participación de la familia política en la organización. Esto ofrece una medida del nivel de preparación de la empresa para asumir el proceso de transición y la posible apertura a familiares sin vínculo sanguíneo directo. A partir de la información que se ofrece en la figura 8, se puede realizar un análisis de tipo comparativo sobre estas variables.

Figura 8

Rol actual de las siguientes generaciones y la familia política



Como se puede apreciar, ambos grupos se encuentran representados en varias de las categorías evaluadas. Los jóvenes miembros de la familia, logran sobresalir como parte de los mecanismos de gobernanza familiar con participaciones en más del 50% de las empresas de la muestra, como miembros del Consejo, en más del 63% tienen representantes en el directorio y en el 66,84% participan de posiciones ejecutivas. En este aspecto, las empresas familiares que dan acceso a los miembros de la familia política a estas posiciones, no superan el 39% en ninguno de los casos.

La presencia superior de los jóvenes en las actividades sociales de las empresas, puede estar marcado por el uso y habilidades de participación en las redes sociales, por parte de las generaciones más noveles (47,37% vs 25,79% familiares políticos).

El número de empresas en las que las futuras generaciones invierten en el negocio familiar, casi duplica a las que permiten a la familia política hacerlo, con 48% y 28%

respectivamente. De hecho, solo es mayor el número de empresas en las que los familiares políticos ocupan algún rol en la administración, pero sobre sale en el caso de los puestos no gerenciales, con valores respectivos de 36.05% y 42.89%.

De manera general, resulta mayor el número de empresas que ofrecen alguna participación a las futuras generaciones en funciones claves y salta a la vista la resistencia a la entrada de los miembros de la familia política a los roles de gerenciales y directivos.

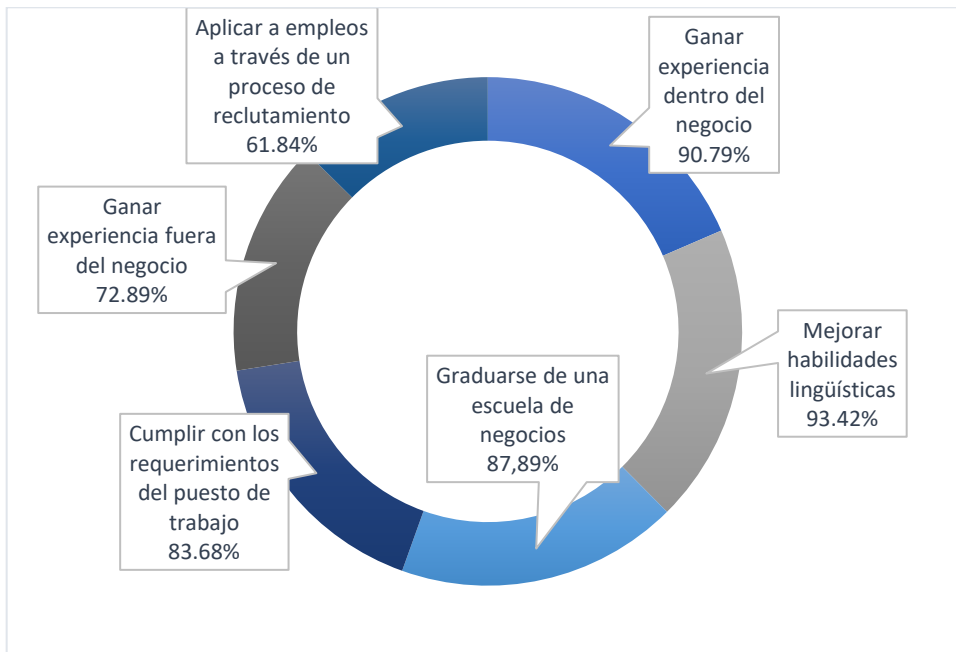
Estos dos grupos requieren especial atención, pues pueden llegar a ser protagonistas de los procesos de diversificación y crecimiento de las empresas familiares. En el estudio publicado por Hsu & Chang (2023), se muestra como los miembros de la siguiente generación familiar, son capaces de crear espacios de emprendimiento paralelos a la empresa familiar. Según estos autores, las nuevas generaciones suelen utilizar ese nuevo espacio para asociarse con parientes políticos y explorar juntos nuevas industrias o incursionar en nuevos mercados.

2.5.3 Proyecciones y retos de las próximas generaciones

En este contexto, resulta conveniente explorar la visión que tienen los miembros de las nuevas generaciones de la familia empresaria y los retos que identifican que deberán asumir si se les heredan responsabilidades administrativas o patrimoniales. En la figura 9 se muestran las principales proyecciones de este grupo generacional.

Figura 9

Expectativas de las nuevas generaciones



Mejorar las habilidades lingüísticas constituye la principal proyección identificada en este grupo, con coincidencia para el 93,42% de las empresas. En segundo lugar, se encuentra la idea de ganar experiencia dentro del negocio de la familia. Sin embargo, en más del 72% se denota el interés por hacerlo también fuera del espacio familiar. En 87,89% de los casos los jóvenes consideran la necesidad de la superación académica en especialidades relacionadas con los negocios. Sin embargo, apenas un 62 % está dispuesto a someterse a un proceso de reclutamiento para aspirar a una posición dentro de la empresa.

De acuerdo con lo planteado por García et al., (2019), las actitudes de los familiares de las generaciones anteriores, actúan como una fuerza vinculante para los miembros de la siguiente generación, pues afectan positivamente su rendimiento. Por lo tanto, según estos autores, las expectativas de los miembros de la siguiente generación, respecto a una carrera en su empresa familiar, sirve como instrumento para medir el comportamiento de la gobernanza en dicha

empresa. Concluyen de hecho, afirmando que las expectativas de las generaciones actuales predicen significativamente el compromiso y las proyecciones de los miembros de la siguiente generación respecto a permanecer en la empresa familiar.

Otro de los aspectos importantes relacionados con la sostenibilidad de la empresa, se manifiesta en el componente social de los indicadores ESG. En la tabla 12 se exponen las frecuencias absolutas, relativas y acumuladas, de las diferentes categorías del impacto de la gestión de la empresa, en la creación de riqueza en la/s localidad/es en que se enmarca su gestión.

Tabla 12

Impacto de su empresa en la creación de riqueza en su localidad

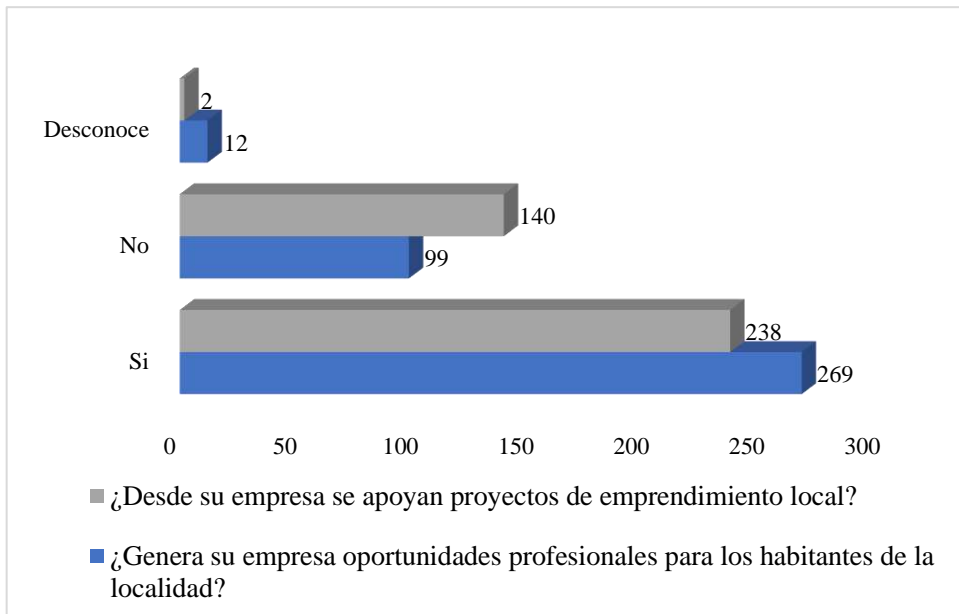
| Categorías | Frecuencia absoluta f(x) | Frecuencia absoluta acumulada F(x) | Frecuencia relativa f(x) | Frecuencia relativa acumulada F(x) |
|-------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| Alto impacto | 86 | 86 | 22,63% | 22,63% |
| Medianamente Alto | 107 | 193 | 28,16% | 50,79% |
| Medio | 146 | 339 | 38,42% | 89,21% |
| Bajo | 34 | 373 | 8,95% | 98,16% |
| Nulo | 7 | 380 | 1,84% | 100,00% |

Como se puede observar, 193 de las empresas declaran un impacto Alto o Medianamente alto en la creación de riquezas en la localidad, mientras que el 49,21% estima un impacto medio o inferior. Este aspecto debe mejorarse dada la importancia de que las empresas ratifiquen su compromiso de crear riqueza y agregar valor en las comunidades donde operen (Romero López, 2022).

En cuanto al apoyo de proyectos de emprendimiento local y la generación de oportunidades profesionales, se muestra en la figura 10, las frecuencias absolutas de cada respuesta.

Figura 10

Apoyo a emprendimientos locales y oportunidades profesionales



Resulta mayor el impacto de las empresas familiares en la creación de empleos en su localidad, con 269 respuestas positivas, sin embargo, no se declara en cifras la cantidad de empleos generados. Romero López (2022), refiere la creación de contratos de trabajo, hasta para el 90% de los miembros de las comunidades. Por otra parte, el 36,84% declara no participar o estimular emprendimientos en sus localidades.

En lo referente a las actividades filantrópicas, se observa que 152 de las empresas (40%), participan con una frecuencia máxima trimestral (ver tabla 13).

Tabla 13

Tabla de frecuencias para la participación en actividades filantrópicas

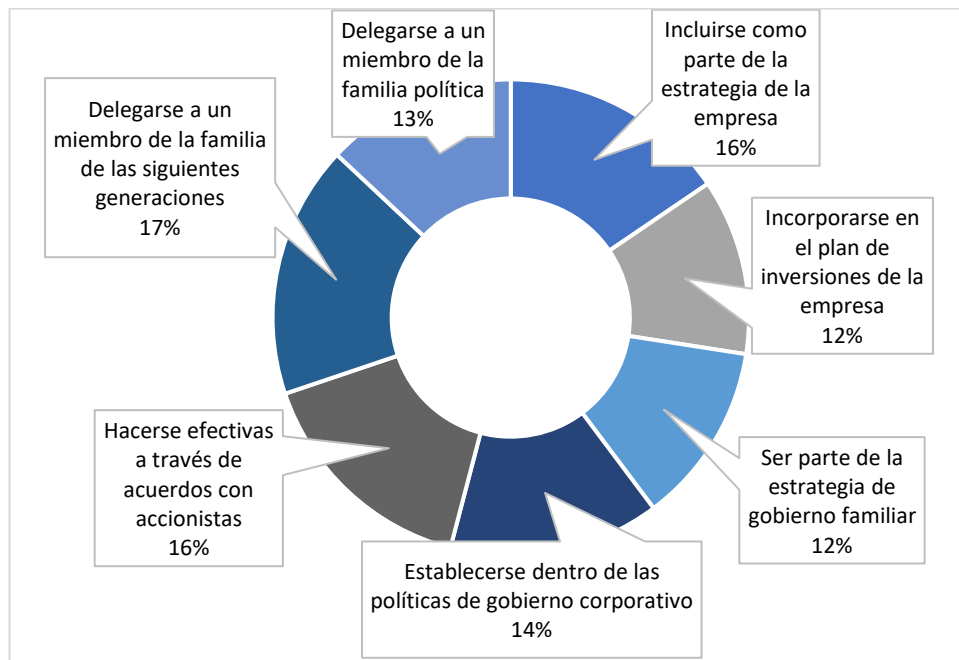
| Categorías | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Inferior | 36 | 9,47% |
| Anual | 88 | 23,16% |
| Semestral | 104 | 27,37% |
| Trimestral | 124 | 32,63% |
| Mensual | 28 | 7,37% |

Se puede afirmar entonces, que el 60 % de las empresas, participa en este tipo de actividades, dos veces al año, o menos. Este resultado se considera como muy negativo, ya que, la responsabilidad filantrópica, representa el lado más humano de las organizaciones empresariales, y constituye una forma de materialización de la responsabilidad social, mediante el desarrollo de programas sociales de mejora de la calidad de vida de las poblaciones locales (Guimac Ocampo & Villaverde Arzapalo, 2019).

Estos mismos autores afirman que la responsabilidad social es un problema moral y ético, que no puede limitarse a esfuerzos aislados y altruistas, sino que debe ser la materialización de la visión y las políticas sociales de las empresas, como parte del planteamiento estratégico que, a su vez, debe concebir la consecución del bien común de las comunidades donde opere la empresa. Por tal motivo se exploraron los criterios de tratamiento de las actividades de corte social en las empresas familiares muestreadas (ver figura 11).

Figura 11

Crterios sobre la gesti3n de actividades de impacto social

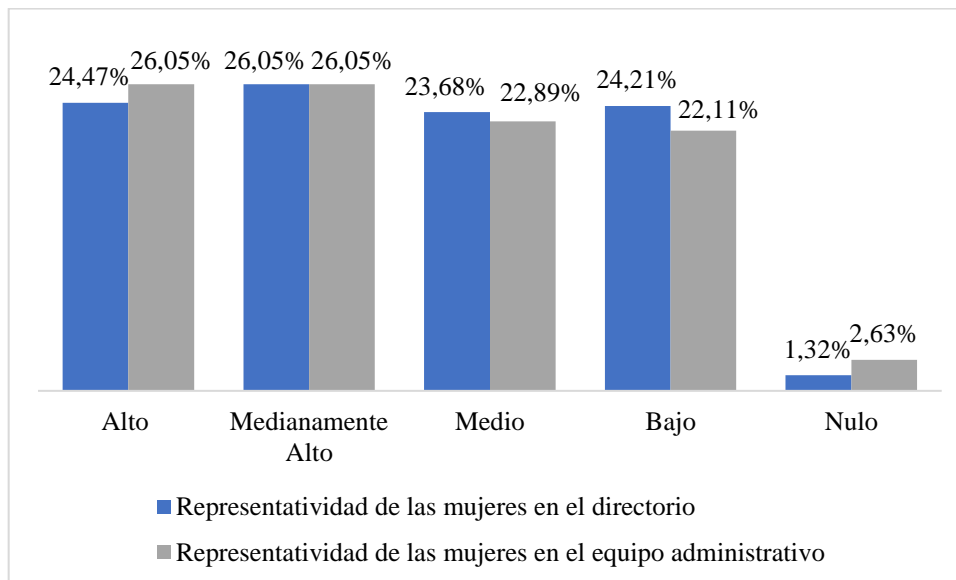


De manera general, son discretos los resultados observados respecto la formalizaci3n de las actividades sociales en la planeaci3n estrat3gica de las empresas familiares muestreadas. Los 3ndices de inclusi3n en las estrategias y pol3ticas de gobierno no sobrepasan el 35% de las respuestas. Inferior resulta la intenci3n de incluirlas en la planificaci3n financiera (26,58%)

Otro indicador ESG, de relacionado con la diversidad de g3nero en las estructuras de gobierno, resulta con valores discretos en el diagn3stico realizado. Al evaluar la participaci3n femenina, los datos se alejan de los niveles de equidad deseables, como se puede constatar en las frecuencias de la figura 12.

Figura 12

Participación femenina en las estructuras de gobierno



Las frecuencias relativas observadas denotan para cada una de las categorías, valores inferiores al 27% en todos los casos. Según Garcia Villanueva & Parasi Valdivia (2023), la representatividad de las mujeres en el directorio, mejora la calidad de la información de las empresas familiares y contribuye a justificar una gestión de resultados la heterogénea; mientras que su inclusión en los consejos administrativos influye positivamente en la eficiencia económica de las empresas familiares y contribuye a elevar la innovación y la creatividad.

Conclusiones del capítulo

Como se puede apreciar en los resultados del diagnóstico realizado, las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, presentan ejemplos de éxito que destacan por su gestión, crecimiento constante y grado de diversificación alcanzado.

La encuesta diseñada se fundamenta en la teoría más actual sobre el tema de gobernanza empresarial, como elemento de sostenibilidad empresarial y su papel en la gestión de las empresas familiares.

Las técnicas y métodos estadísticos implementados permitieron diseñar y seleccionar una muestra estadísticamente significativa, constatar la fiabilidad del instrumento aplicado dada su consistencia interna, así como procesar y presentar eficientemente la información levantada en el presente estudio.

Los resultados estadísticos del diagnóstico realizado, permitieron identificar fortalezas y debilidades relacionadas con la gobernanza de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Los resultados más positivos están relacionados con el empleo de mecanismos de gobierno empresarial, la autopercepción del legado, los valores familiares y las expectativas de las nuevas generaciones respecto a su participación y crecimiento en la empresa familiar.

Por otra parte, destacan negativamente el escaso uso de mecanismos externos de gobierno, el tratamiento insuficiente a los planes de sucesión y su divulgación; la escasa participación de las nuevas generaciones y los familiares políticos en las estructuras de dirección o de patrimonio; la falta de planificación estratégica de las actividades sociales y la baja representatividad femenina en las estructuras de gobernanza.

Capítulo 3. Guía de buenas prácticas de gobernanza para empresas familiares de Guayaquil

En el presente capítulo, se muestran los resultados del análisis de las relaciones entre los elementos de gobernanza y otros factores de sostenibilidad como los concernientes al desarrollo estratégico y el impacto social. Se presenta, además, una Guía de buenas prácticas de gobernanza, como propuesta para contribuir a reducir las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

3.1 Relación entre las variables de gobernanza, las proyecciones de desarrollo estratégico y de impacto social en la gobernabilidad de las empresas familiares de Guayaquil

A partir de los datos recopilados, se procedió a determinar la relación entre los elementos de gobernanza, las proyecciones de desarrollo estratégico y de impacto social de las empresas familiares muestreadas. Al reconocer la relación entre elementos como la cultura empresarial, las competencias de liderazgo, la estructura organizativa y la planificación estratégica, la empresa familiar puede tomar decisiones eficaces y desarrollar una cultura de liderazgo coherente e integrada (Uzuriaga Zúñiga & Ramírez Montaña, 2022).

Dado el amplio número de variables y datos recopilados, se decidió aplicar una red neuronal multicapa, una vez que fracasaron los intentos de encontrar un modelo regresivo lineal o logístico que ofreciese ajustes significativos. Por otra parte, no se necesita obtener un modelo de pronóstico, sino identificar el grado de relación entre las variables mencionadas como sugiere la bibliografía consultada.

La red neuronal multicapa es muy eficiente cuando es necesario reconocer patrones y relaciones complejas en los datos. A diferencia de los modelos lineales simples, una red multicapa puede captar relaciones no lineales y, por tanto, es adecuada para problemas complejos como el reconocimiento de imágenes, el reconocimiento del habla, el procesamiento del lenguaje natural y el aprendizaje automático (Quayle, 2020; Kamaruddin et al., 2022).

3.1.1 Relación entre elementos de gobernanza y las proyecciones de desarrollo estratégico para su sostenibilidad

Para aplicar la red neuronal perceptrón multicapa, se utilizó la herramienta IBM SPSS Statistic 25. Se tomaron como variables dependientes, las variables correspondientes a la dimensión Desarrollo y Desempeño Organizacional: Plan estratégico de desarrollo (PED); Crecimiento esperado (CE) y Plan de diversificación (PD). Los valores de estas se obtuvieron mediante la suma de cada uno de los indicadores respectivos, evaluados en la encuesta aplicada. La cuantificación de los indicadores se realizó mediante asignaciones binarias a las categorías no excluyentes y escalas Likert para las categorías ordinales, según corresponda.

Las variables independientes utilizadas fueron:

1. Mecanismos de gobierno empresarial (MGE)
2. Mecanismos de gobierno familiar (MGF)
3. Importancia de los mecanismos de gobierno (IMG)
4. Significado del legado (SL)
5. Plan de sucesión (PS)
6. Cesión de la propiedad y/o administración (CPA)
7. Involucramiento actual de las siguientes generaciones en la empresa (ISG)
8. Participación de la familia política (PFP)

9. Valores y propósito (VP)
10. Importancia de los valores y el propósito (IVP)
11. Impacto social (IS)
12. Equidad de Género (EG)
13. Expectativas de las siguientes generaciones (ESSG)
14. Retos de las próximas generaciones (RPG)

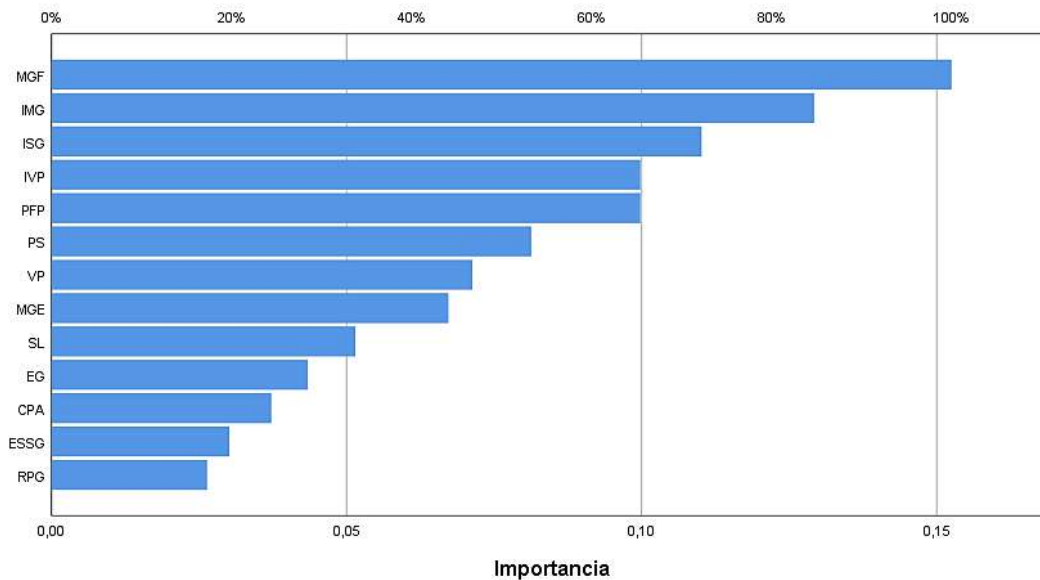
Los valores de estas variables se calcularon de forma similar a las variables dependientes.

En el caso de las categorías binarias (aplica o no), o las medidas mediante escala Likert, se sumaron los valores medidos para cada indicador en cada caso.

Los resultados obtenidos se describen a continuación. En el anexo 3 se muestra el gráfico de la red neuronal obtenida, la cual consta de una capa oculta. En la figura 13 se muestra el gráfico de importancias normalizadas de las variables independientes respecto a las dependientes.

Figura 13

Importancia normalizada para las relaciones entre las dimensiones: Desarrollo y desempeño organizacional-Gobernanza de la empresa familiar



Como se puede apreciar en la figura 13, la utilización de los mecanismos de gobierno familiar presenta el mayor grado de relación respecto a las variables correspondientes a la dimensión Desarrollo y desempeño organizacional. Esta variable solo recoge información respecto al número de MGF implementados por cada empresa, sin incluir la calidad de su utilización. Sin embargo, su relevancia se confirma con el impacto de la importancia que le conceden a su utilización.

Nótese que esta variable (IMG), ocupa la segunda posición de importancia, con más de un 80%. Este resultado está alineado con los mostrados en el estudio de los referentes teóricos consultados, en los que se constató una relación directa y positiva entre estas variables. Resalta en el tercer lugar de importancia, el hecho de que, las empresas que otorgan mayor nivel de integración de las nuevas generaciones a la gobernanza empresarial, tienen mejores proyecciones de desarrollo estratégico.

Otros elementos que alcanzan una importancia normalizada superior al 50% son los relacionados con la importancia que le conceden a los valores y el propósito de la empresa familiar; la participación de la familia política en la gobernanza de la empresa familiar y el tratamiento de los planes de sucesión. Todas las variables de gobernanza antes mencionadas; están estrechamente relacionadas con el desarrollo de las empresas familiares estudiadas, lo cual contribuye de manera directa a su sostenibilidad desde la perspectiva su crecimiento y diversificación. El resto de las variables resultan importantes a diferentes niveles y solo 4 presentan niveles de importancia inferiores al 30%.

3.1.2 Relación entre elementos de gobernanza y el impacto social de las empresas familiares para su sostenibilidad

Para este análisis se replicó íntegramente la metodología explicada en el epígrafe anterior. En el Anexo 4, se puede revisar la red neuronal obtenida. Los valores de importancia normalizada para cada variable se presentan en la tabla 14.

Tabla 14

Importancia normalizada para las relaciones entre las dimensiones: Impacto social-Gobernanza de la empresa familiar

| VARIABLES | Importancia | Importancia normalizada |
|--|--------------------|--------------------------------|
| Mecanismos de gobierno empresarial | 0,024 | 11,2% |
| Mecanismos de gobierno familiar | 0,084 | 39,8% |
| Importancia de los mecanismos de gobierno | 0,098 | 46,3% |
| Significado del legado | 0,027 | 12,7% |
| Plan de sucesión | 0,051 | 24,0% |
| Cesión de la propiedad y/o administración | 0,059 | 27,6% |

| | | |
|--|-------|--------|
| Involucramiento actual de las siguientes generaciones en la empresa | 0,213 | 100,0% |
| Participación de la familia política | 0,024 | 11,4% |
| Valores y propósito | 0,058 | 27,4% |
| Importancia de los valores y el propósito | 0,123 | 57,9% |
| Equidad de Género | 0,083 | 39,3% |
| Expectativas de las siguientes generaciones | 0,117 | 55,2% |
| Retos de las próximas generaciones | 0,038 | 17,8% |

Como se puede apreciar en los resultados de la tabla 14, las empresas que tienen mayor involucramiento de las siguientes generaciones en la gobernanza de la empresa, reportan además los mayores impactos sociales. Esto evidencia el rol decisivo de las nuevas generaciones en las participaciones de las empresas familiares en la generación de riquezas en sus localidades, en la creación de oportunidades profesionales, el apoyo a los emprendimientos locales y la realización de actividades filantrópicas.

Con una jerarquía superior al 50%, destacan las empresas que conceden mayor importancia a los valores compartidos de la organización, así como aquellas con mayores expectativas de sus nuevas generaciones. Por lo tanto, se puede afirmar que las empresas que tienen mejores sistemas de valores y aquellas en las que los miembros jóvenes de la familia, tienen mayores posibilidades de superación y participación en la gobernanza de la empresa, tienden a mantener una mejor relación con las comunidades en las que operan, lo que influye directamente en su sostenibilidad, desde el punto de vista social.

Dados los análisis hasta esbozados, teniendo en cuenta las bibliografías consultadas y los resultados del diagnóstico realizado, se procedió a diseñar una guía de buenas prácticas de

gobernanza, enfocada hacia la sostenibilidad de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

3.2 Guía de buenas prácticas de gobernanza para las empresas familiares de Guayaquil

Bienvenido a esta guía de buenas prácticas de gobierno para empresas familiares. Las empresas familiares son un pilar esencial de la economía mundial, que aportan tanto éxito como retos únicos. Como custodios de valiosos activos familiares, estas empresas tienen la responsabilidad de equilibrar los intereses de la familia con los de la empresa, garantizando al mismo tiempo una gestión eficaz, transparente y sostenible.

El buen gobierno garantiza el buen funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas familiares. Abarca un conjunto de principios, políticas y prácticas que permiten una toma de decisiones informada, promueven la rendición de cuentas y protegen los intereses de todas las partes interesadas.

Esta guía pretende ofrecer a las empresas familiares un marco exhaustivo de prácticas de buen gobierno específicamente adaptadas a su contexto particular. Este material le permitirá explorar áreas clave de la gobernanza que requieren especial atención, como la estructura del consejo de administración, la planificación de la sucesión, la gestión de conflictos familiares, la cultura y valores (empresariales y familiares, la transparencia informativa y la gestión de elementos sociales de sostenibilidad.

El objetivo de esta guía es ayudar a las empresas familiares a abordar los retos específicos a los que se enfrentan y aprovechar las oportunidades que surjan. Se hará hincapié en la importancia de equilibrar la dinámica familiar con los imperativos empresariales, la claridad de funciones y responsabilidades, la comunicación abierta y la toma de decisiones informada.

Esta guía se basa en las mejores prácticas de gobierno corporativo internacionalmente aceptadas, en las experiencias y lecciones aprendidas de empresas familiares de éxito, así como en las deficiencias detectadas en la gobernanza de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil. Está concebida como una herramienta práctica, que ofrece consejos, puntualizaciones teóricas y estrategias concretas para mejorar la gobernanza y reforzar la sostenibilidad de las empresas familiares.

El gobierno corporativo eficaz en las empresas familiares es un proceso continuo que requiere compromiso, colaboración y adaptabilidad. Siguiendo las prácticas recomendadas que se presentan en esta guía, las empresas familiares no sólo pueden acercarse a su éxito a largo plazo, sino también preservar su legado y su contribución a la sociedad.

Esperamos que esta guía le ayude a navegar con confianza por el complejo panorama de la gobernanza de la empresa familiar y a construir una base sólida para un futuro de éxito.

3.2.1 Planeación estratégica de la empresa familiar

La planificación estratégica es una herramienta esencial para gestionar empresas familiares. Proporciona una dirección clara para toda la empresa, ayuda a los inversores a tomar decisiones informadas sobre el futuro de la empresa y ayuda a los directivos a cumplir las expectativas del mercado. También permite a una empresa familiar fijar objetivos a largo plazo y permanecer conectada con su misión y sus valores institucionales, ayudando a la empresa familiar a sobrevivir. La planificación estratégica también puede utilizarse para facilitar el crecimiento de la empresa, prever con mayor precisión los posibles resultados y evaluar con mayor claridad las limitaciones y los riesgos asociados a la toma de decisiones empresariales.

Plan estratégico de desarrollo.

Elaborar un plan estratégico de desarrollo para una empresa familiar; implica un enfoque reflexivo y sistemático para definir objetivos, identificar estrategias y poner en marcha acciones que impulsen el crecimiento y el éxito.

En primer lugar, debe comenzar por evaluar el estado actual de la empresa familiar mediante un análisis exhaustivo de sus puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas. Esta evaluación debe tener en cuenta factores internos como la dinámica familiar, los recursos y las capacidades, así como factores externos como las tendencias del mercado y la competencia. A partir de esta evaluación, defina una visión clara y unos objetivos específicos que estén en consonancia con los valores y las aspiraciones a largo plazo de la familia.

A continuación, formule estrategias que esbocen los planteamientos de alto nivel para alcanzar los objetivos definidos. Estas estrategias deben considerar áreas como la expansión del mercado, el desarrollo de productos, la eficiencia operativa, la gestión del talento, la innovación y el compromiso con el cliente.

Diseñe estrategias adaptables a las necesidades, circunstancias únicas de la empresa, así como a los cambios en la dinámica familiar, asegurándose de que sean coherentes y estén integradas entre sí. Junto con la formulación de la estrategia, asigne los recursos necesarios para apoyar las iniciativas de desarrollo estratégico. El plan estratégico permite sentar las bases para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa familiar, en un entorno empresarial competitivo, al tiempo que preserva sus valores únicos y su legado.

Visión de la empresa familiar.

La Visión de una empresa familiar debe incluir elementos clave que orienten su rumbo estratégico y le proporcionen una dirección clara a largo plazo. Entre los componentes

fundamentales se encuentran la identificación de metas y objetivos ambiciosos, la definición de los valores y principios fundamentales que rigen la organización, así como la visión de éxito y posicionamiento deseado en el mercado.

Además, es esencial considerar la proyección y crecimiento sostenible de la empresa, el compromiso con la excelencia en la calidad de productos o servicios, la adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial y la alineación con las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, la visión de una empresa familiar, debe tener en cuenta la preservación y transmisión de los valores familiares y la continuidad generacional, promoviendo la armonía y el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales para asegurar la perdurabilidad y el éxito a largo plazo.

Objetivos estratégicos de la empresa familiar.

Los objetivos estratégicos de una empresa familiar son de vital importancia, ya que proporcionan una dirección clara, alinean los objetivos familiares y empresariales, sirven de marco para la toma de decisiones, garantizan la planificación de la sucesión y la continuidad, establecen una ventaja competitiva y facilitan una comunicación eficaz con las partes interesadas.

Desarrollar los objetivos estratégicos de una empresa familiar implica varios pasos.

1. Realizar un análisis exhaustivo de la situación para evaluar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa, así como las condiciones externas del mercado. Para, sobre la base de este análisis,
2. Fijar objetivos claros y medibles que estén en consonancia con la visión de la empresa y que representen los intereses comunes.
3. Compartir los objetivos con las partes interesadas de la empresa y recabar su opinión.

4. Elaborar estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos fijados.
5. Revisar y ajustar periódicamente los objetivos de manera que se facilite su adaptabilidad a posibles escenarios y cambios internos de la empresa familiar.

Mediante el establecimiento de objetivos estratégicos, las empresas familiares pueden trazar un camino hacia el éxito a largo plazo, preservar sus valores y su legado y adaptarse al dinámico entorno empresarial, garantizando en última instancia un crecimiento sostenible y un legado a las generaciones venideras.

Alineación con los objetivos funcionales.

Alinear los objetivos funcionales con los objetivos estratégicos de una empresa familiar es esencial para garantizar que los departamentos y funciones individuales contribuyan eficazmente a los objetivos estratégicos generales. He aquí algunos pasos para lograr esta alineación:

1. Comunique los objetivos estratégicos a todos los equipos funcionales de la organización. Proporcione información detallada enfatizando por qué son importantes y cómo se alinean con la estrategia general de la empresa familiar. Esta comunicación debe hacer hincapié, además, en el valor y el impacto de la contribución de cada área funcional a la consecución de los objetivos estratégicos.
2. A partir de los objetivos estratégicos establecidos, cada área funcional debe desarrollar su propio conjunto de objetivos que se alineen directamente con las metas estratégicas generales. Estos objetivos deben ser específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos. Cada objetivo funcional debe demostrar claramente cómo apoya los objetivos estratégicos de la empresa familiar.
3. Fomente la colaboración y la cooperación entre los distintos equipos funcionales. Facilite la comunicación abierta y el intercambio de información para garantizar que

cada equipo entiende cómo sus objetivos y acciones contribuyen a los objetivos estratégicos más amplios. Promover proyectos e iniciativas interfuncionales que requieran colaboración y esfuerzos conjuntos para alcanzar metas compartidas.

4. Defina métricas de rendimiento e indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada objetivo funcional. Estas métricas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos y proporcionar una forma cuantificable de realizar un seguimiento de los progresos y el éxito. Supervise y revise periódicamente estos parámetros para evaluar el rendimiento de cada área funcional e identificar áreas de mejora o reajuste.
5. Asegúrese de que cada área funcional dispone de los recursos, herramientas y apoyo necesarios para alcanzar sus objetivos. Revise y evalúe periódicamente la asignación de recursos para asegurarse de que se ajusta a las prioridades estratégicas y a las necesidades cambiantes de la empresa.
6. Evalúe continuamente la alineación entre los objetivos funcionales y los objetivos estratégicos de la empresa familiar y adopte una cultura de mejora continua y agilidad para adaptarse a la dinámica cambiante del negocio, de modo que se garantice una alineación permanente.

Garantizar que cada departamento contribuya a la consecución de los objetivos empresariales generales, fomentará la sinergia, la eficiencia y el progreso colectivo hacia el éxito a largo plazo.

3.2.2 Mecanismos de gobierno empresarial

Los mecanismos de gobierno corporativo son esenciales para garantizar la estabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Contribuyen a una toma de decisiones informada, a la confianza de las partes interesadas, a la gestión del riesgo, al cumplimiento y a

la promoción de una cultura de ética y responsabilidad. Unos mecanismos de gobernanza sólidos, mejoran la reputación de la empresa y crea las condiciones para el éxito a largo plazo.

Independencia y diversidad del consejo.

Garantizar la independencia y la diversidad del consejo de administración en una empresa familiar, es esencial para una gobernanza eficaz, una toma de decisiones objetiva y una supervisión independiente. Algunas medidas clave para lograrlo son:

1. Asegúrese de que el consejo incluye una combinación equilibrada de miembros familiares y no familiares. Los consejeros no familiares aportan una perspectiva imparcial, conocimientos especializados y experiencia profesional que pueden complementar los conocimientos y la experiencia de los miembros de la familia.
2. Seleccione a los consejeros independientes en función de sus competencias, experiencia y conocimientos pertinentes para los retos específicos de la empresa. Esto garantiza que los consejeros puedan contribuir de forma significativa a los debates y a la toma de decisiones, aportando conocimientos y perspectivas externas.
3. Establezca un proceso de nombramiento transparente y justo para los miembros del consejo. Esto puede incluir la creación de un comité de nombramientos independiente que busque y evalúe a los posibles candidatos, garantizando que las decisiones de nombramiento se basen en criterios objetivos y no en consideraciones familiares.
4. Fomente la renovación periódica de los miembros del consejo, incluidos los familiares, para promover la diversidad de ideas y evitar la acumulación excesiva de poder o influencia. Esto también ayuda a aportar nuevos puntos de vista y garantizar la continuidad de las habilidades y la experiencia.

5. Establezca políticas y procedimientos de gobierno sólidos que promuevan la transparencia, la responsabilidad y la independencia de los consejeros. Esto puede incluir comités especializados como un comité de auditoría, un comité de remuneración o un comité de gobernanza para supervisar áreas específicas y proporcionar recomendaciones objetivas.
6. Ofrezca oportunidades de formación y desarrollo a los consejeros, tanto familiares como externos, para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto ayuda a mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y contribuir eficazmente al consejo.
7. Fomente una cultura de apertura, transparencia y comunicación dentro de la empresa familiar. Promueva al debate constructivo, la expresión de opiniones diferentes y el respeto por las funciones y responsabilidades de los demás.

Auditorías externas.

La contratación de auditores externos para una empresa familiar requiere un enfoque cuidadosamente planificado. En primer lugar, es importante definir claramente las necesidades y objetivos específicos de auditoría de la empresa. Esto puede incluir áreas como el cumplimiento normativo, la gobernanza, las finanzas o el riesgo.

En segundo lugar, es aconsejable llevar a cabo una búsqueda exhaustiva para identificar empresas de auditoría reputadas y con experiencia especializadas en empresas familiares. Puede ser útil pedir referencias y consultar a firmas similares para evaluar su grado de satisfacción.

En el proceso de selección, es esencial tener en cuenta criterios como la experiencia, la reputación, el tamaño y la cultura de la empresa de auditoría. También es importante evaluar su capacidad para comprender las características específicas y los retos de las empresas familiares.

Una vez realizada la preselección, se recomienda mantener entrevistas con las posibles empresas de auditoría para evaluar su comprensión de las necesidades de la empresa familiar, su enfoque metodológico, su comunicación y su capacidad para trabajar en estrecha colaboración con los miembros de la familia.

Por último, antes de cerrar el acuerdo, es esencial redactar contratos claros en los que se detallan las responsabilidades, los plazos, los honorarios y las expectativas mutuas. Una comunicación abierta y transparente es crucial para construir una relación sólida con los auditores externos.

La contratación de auditores externos competentes y adecuados para una empresa familiar proporciona una evaluación objetiva e independiente de sus operaciones y su cumplimiento. Esto genera confianza entre las partes interesadas externas, ofrece mayores garantías y contribuye a la mejora continua de la empresa familiar.

Auditorías internas y control interno.

Las auditorías internas para el control interno en una empresa familiar son evaluaciones que examinan y evalúan los sistemas, procesos y prácticas, para garantizar el cumplimiento de las políticas, la gestión de riesgos y la eficacia operativa. Detectan puntos débiles, identifican oportunidades de mejora y aumentan la transparencia y fiabilidad de las operaciones.

Las auditorías internas son esenciales en una empresa familiar, ya que ayudan a mantener un entorno de control sólido, fomentan la confianza de las partes interesadas y apoyan la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Por tanto, deben planificarse y llevarse a cabo, respetando cierto orden lógico de las actividades fundamentales que requiere.

1. Defina los objetivos específicos de la auditoría interna en función de los riesgos y las necesidades de la empresa. Identificar las áreas que se van a auditar, como gobernanza, operaciones, finanzas, cumplimiento y recursos humanos.
2. Recopile toda la información pertinente, como políticas, procedimientos, registros financieros, contratos e informes de rendimiento. Analice esta información para identificar posibles lagunas y áreas de riesgo.
3. Lleve a cabo las pruebas, entrevistas y análisis necesarios para evaluar el cumplimiento de las políticas, la eficacia de los procesos, la calidad de la información financiera y la gestión de riesgos. Documente las conclusiones, recomendaciones y mejores prácticas.
4. Prepare un informe de auditoría detallado que resuma las conclusiones, recomendaciones y planes de acción para mejorar el control interno. Presente el informe a las partes interesadas pertinentes, incluida la familia propietaria y la dirección de la empresa.
5. Garantice el seguimiento de las recomendaciones de auditoría y su adecuada aplicación. Supervise los avances y evalúe periódicamente la eficacia de las medidas correctoras.

La auditoría interna contribuye a aumentar la transparencia, la responsabilidad y la fiabilidad de las operaciones de una empresa familiar. Ayuda a identificar puntos débiles y riesgos potenciales, a mejorar los procesos, a garantizar el cumplimiento de las normas y políticas, y a generar confianza entre las partes interesadas internas y externas.

Analistas.

De un analista externo se espera una combinación de aptitudes y actitudes que contribuyan al buen gobierno de una empresa familiar. En términos de aptitudes, se espera que el analista externo tenga una sólida formación y experiencia en áreas como finanzas, estrategia empresarial, gobernanza corporativa y gestión de riesgos. Debe poseer habilidades analíticas y de resolución de problemas, así como una comprensión profunda de las dinámicas familiares y empresariales.

En cuanto a actitudes, se espera que el analista externo sea imparcial y objetivo, capaz de actuar con integridad y ética profesional. Debe ser un buen comunicador y facilitador, capaz de interactuar efectivamente con los miembros de la familia empresaria y otros stakeholders. La confidencialidad y la discreción son también cualidades importantes, ya que el analista externo puede tener acceso a información sensible y privada.

Además, el analista externo debe ser proactivo y tener una mentalidad de aprendizaje continuo, adaptándose a las particularidades y necesidades específicas de cada empresa familiar. Debe ser capaz de generar confianza y establecer relaciones sólidas con la familia empresaria, brindando asesoramiento objetivo y estratégico para promover un buen gobierno y asegurar la continuidad y éxito a largo plazo de la empresa familiar.

3.2.3 Mecanismos de gobernanza familiar

Los mecanismos de gobierno familiar establecen normas y procesos para clarificar las funciones, promover la transparencia, gestionar los conflictos de intereses y garantizar una transición satisfactoria entre generaciones. Estos mecanismos profesionalizan la gestión, mejoran el rendimiento, preservan los valores familiares y garantizan la sostenibilidad de la empresa.

También facilitan la comunicación, mantienen el compromiso familiar y evitan tensiones que podrían socavar la cohesión y la gobernanza. Los mecanismos de gobierno familiar son

esenciales para establecer una estructura sólida, garantizar una gestión armoniosa y promover el éxito a largo plazo de una empresa familiar.

Constitución familiar.

Para redactar la constitución de una empresa familiar; debe definir claramente los valores fundamentales, los objetivos a largo plazo y los principios de gobierno de la empresa familiar. La constitución también debe establecer las funciones y responsabilidades de los miembros de la familia, especificar los criterios de entrada en la empresa, la planificación de la sucesión y la resolución de disputas familiares. Es importante fomentar la participación y la consulta de todos los miembros de la familia para crear consenso y apoyo colectivo. La constitución familiar debe ser un documento vivo, que permita ajustar las normas para reflejar los cambios internos y externos, preservando al mismo tiempo la visión, la estabilidad y la continuidad de la empresa familiar.

Consejo de familia.

La formación de un consejo de familia para una empresa familiar debe hacerse cuidadosamente. Debe estar compuesto por miembros de distintas generaciones de la familia, que representen una gama de competencias y experiencias relevantes para las necesidades de la empresa. El tamaño ideal del consejo familiar depende del tamaño y la complejidad de la empresa, pero se recomienda que haya un equilibrio entre representatividad y eficacia en la toma de decisiones.

Un consejo familiar demasiado grande puede dificultar la coordinación, mientras que uno demasiado pequeño puede carecer de diversidad de opiniones. Por lo tanto, es importante encontrar un equilibrio garantizando que todas las ramas y generaciones de la familia estén representadas, al

tiempo que se mantiene el grupo lo suficientemente pequeño como para facilitar debates abiertos y eficaces.

Funciones y competencias específicas del consejo de familia.

Los consejos de familia en una empresa familiar desempeñan diversas funciones para las cuales requieren competencias específicas. En primer lugar, deben promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la familia, creando un espacio en el que los intereses y las preocupaciones puedan expresarse de forma constructiva. Desempeñan un papel clave en el gobierno corporativo, desarrollando políticas, directrices y procesos que garanticen una toma de decisiones informada y alineada con los valores familiares.

Por lo tanto, los consejos de familia también deben estar cualificados en áreas como la gestión estratégica, las finanzas, el derecho, la gestión de riesgos y la planificación patrimonial, para aportar conocimientos especializados y garantizar una gestión profesional de la empresa.

Además, deben conocer a fondo la dinámica familiar y las cuestiones específicas de las empresas familiares, con el fin de resolver los conflictos familiares, gestionar la sucesión y mantener la armonía y la cohesión dentro de la familia y la empresa. Por último, los consejos de familia también deben demostrar dotes de liderazgo, escucha activa, toma de decisiones consensuada y resolución de problemas, con el fin de contribuir a la perdurabilidad de la empresa familiar.

Protocolo familiar.

La elaboración de un protocolo familiar para una empresa familiar es de vital importancia para garantizar la continuidad, la estabilidad y la buena gobernanza de la empresa. Este documento proporciona un marco formal que establece las normas, valores y principios rectores que rigen la relación entre la familia y la empresa.

En primer lugar, el protocolo familiar aclara los objetivos y expectativas comunes de la familia hacia la empresa. Define los valores familiares, los objetivos a largo plazo y los criterios para la entrada, participación y salida de los miembros de la familia en la empresa. También aborda temas como la gobernanza familiar, la planificación de la sucesión, las normas de gestión de conflictos y los mecanismos de resolución de disputas.

Además, el protocolo familiar facilita la comunicación y la toma de decisiones dentro de la familia. Establece procesos para las reuniones familiares, asambleas generales y comités, promoviendo así la participación de todos los miembros de la familia en las decisiones empresariales importantes. Esto refuerza la cohesión familiar y evita posibles tensiones.

El protocolo familiar también desempeña un papel esencial en la gestión de la sucesión. Define los criterios y procesos para la transición de la gestión de la empresa de una generación a la siguiente, garantizando así la continuidad y la estabilidad. También aborda cuestiones de reparto equitativo de recursos y responsabilidades entre los miembros de la familia.

La redacción de un protocolo familiar para una empresa familiar implica varios pasos clave para garantizar su pertinencia, claridad y aceptación por parte de todos los miembros de la familia.

1. Recopile información sobre la historia, los valores, los objetivos y las expectativas de la familia. También debe realizar un análisis exhaustivo de la empresa, su entorno, los problemas de la familia y sus necesidades específicas.
2. Basándose en el análisis, determine los temas clave que deben abordarse en el protocolo familiar. Esto puede incluir la gobernanza, la sucesión, la entrada y salida de miembros de la familia, la gestión de conflictos, las políticas de compensación, las normas de propiedad y otras cuestiones pertinentes.

3. Implique activamente a todos los miembros de la familia en el proceso de redacción. Celebre reuniones, talleres o consultas individuales para recabar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Esto fomentará la participación y el entendimiento mutuo.
4. Comience a redactar el protocolo familiar con una introducción que establezca el objetivo y el contexto del documento. A continuación, amplíe cada tema identificado proporcionando directrices, políticas y procedimientos específicos.
5. Recorra a expertos jurídicos, asesores de empresa familiar u otros profesionales para que revisen el protocolo y asesoren sobre su idoneidad, legalidad y coherencia con los objetivos empresariales y familiares.
6. Comparta el borrador del protocolo familiar con todos los miembros de la familia para que lo revisen y lo comenten. Celebre una reunión para debatir los cambios propuestos y obtener la aprobación formal.
7. Una vez aprobado el protocolo familiar, asegúrese de que se aplica efectivamente. Establezca un proceso de revisión periódica para tener en cuenta la evolución interna y externa y ajustar el protocolo en consecuencia.

Elaborar un protocolo familiar para una empresa familiar es un proceso complejo pero esencial. Fomenta la transparencia, la comunicación, la gobernanza eficaz y la planificación de la sucesión. Al establecer normas claras y compartidas, el protocolo familiar preserva la armonía familiar al tiempo que garantiza el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

Valores de la empresa familiar.

Los valores de una empresa familiar son los principios fundamentales que guían las acciones, las decisiones y el comportamiento de la empresa y de la familia que la dirige.

Representan la identidad, la cultura y las creencias fundamentales de la empresa familiar. A la hora de definir los valores de una empresa familiar, es esencial implicar a todos los miembros de la familia y tener en cuenta los principios y tradiciones familiares.

El primer paso consiste en identificar los valores comunes que comparten los miembros de la familia. Esto puede hacerse a través de discusiones familiares, reflexiones sobre la historia y las experiencias pasadas, y la identificación de rasgos y comportamientos que son importantes para la familia.

A continuación, es importante formalizar estos valores describiéndolos claramente e integrarlos en la visión y la misión de la empresa. Esto puede implicar redactar una declaración de valores que exprese los principios fundamentales de la empresa familiar.

También es esencial vivir los valores a diario integrándolos en las políticas, prácticas y decisiones de la empresa. Esto requiere un fuerte compromiso por parte de los miembros de la familia, así como una comunicación y concienciación constantes.

Los valores de una empresa familiar deben estar alineados con los objetivos a largo plazo de la empresa y servir de guía para las generaciones futuras. Ayudan a crear una cultura empresarial única, refuerzan el compromiso de los empleados y generan confianza y cohesión en el seno de la familia.

Definir los valores de una empresa familiar significa implicar a todos los miembros de la familia, formalizar estos valores de forma clara e integrarlos en la visión, la misión y las prácticas de la empresa. Esto crea una base sólida para la cultura y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

Plan de sucesión

La elaboración y difusión de un plan de sucesión es de vital importancia para una empresa familiar. Garantiza una transición fluida y satisfactoria a la siguiente generación, asegurando así la continuidad de las operaciones y la preservación del patrimonio familiar. Un plan de sucesión claro y bien comunicado ayuda a identificar y desarrollar el talento familiar, gestionar las expectativas de los miembros de la familia y minimizar los posibles conflictos.

También proporciona una visión a largo plazo y fomenta la confianza y la estabilidad dentro de la empresa. Por último, un plan de sucesión bien definido garantiza la continuidad de la empresa, permitiendo una transición fluida, una gestión profesional y la preservación de los valores familiares. He aquí algunos pasos a seguir para elaboración:

1. Empiece por evaluar el estado de la empresa, las habilidades y capacidades de los miembros de la familia y las expectativas y objetivos de la siguiente generación.
2. Identifique las habilidades y cualidades necesarias para dirigir la empresa con éxito. Evalúe los puntos fuertes y débiles de cada miembro potencial de la familia e identifique las áreas de mejora.
3. Ponga en marcha un programa de desarrollo de habilidades para los miembros de la familia que vayan a participar en la sucesión. Puede incluir formación, mentores externos, prácticas o experiencia laboral fuera de la empresa familiar.
4. Establezca un calendario para la transición de la gestión de la empresa. Identifique los pasos clave y las responsabilidades de cada miembro de la familia implicado en el proceso de sucesión.

5. Implice a todos los miembros de la familia en el proceso de planificación de la sucesión. Celebre reuniones periódicas para debatir los avances, los retos y las decisiones clave.
6. Evalúe el posible impacto financiero de la sucesión, incluidas las cuestiones de propiedad, compensación y división de los activos familiares. Involucre a profesionales como contables y abogados especializados para que le ayuden en este paso.
7. Ejecute el plan de sucesión según el calendario establecido. Asegúrese de supervisar los progresos y realizar los ajustes necesarios sobre la marcha.
8. Reevalúe el plan de sucesión periódicamente para asegurarse de que sigue siendo pertinente para la evolución de las prioridades de la empresa y la familia. Realice los ajustes necesarios.

Desarrollar un plan de sucesión sólido que garantice la continuidad y el éxito de la empresa familiar, preservará al mismo tiempo la armonía y las buenas relaciones familiares.

Mediadores externos.

La participación de mediadores externos en el gobierno de una empresa familiar puede aportar un valor significativo a la hora de promover la resolución de conflictos y una toma de decisiones equilibrada. Los mediadores externos deben ser contratados de manera neutral e imparcial, elegidos por sus habilidades de mediación, su conocimiento de las empresas familiares y su experiencia en la gestión de conflictos familiares.

Su papel principal es facilitar la comunicación y la negociación entre los miembros de la familia, ayudando a identificar los problemas subyacentes y buscando soluciones mutuamente

beneficiosas. Crean un espacio seguro para que los miembros de la familia expresen sus preocupaciones y puntos de vista, al tiempo que promueven la escucha activa y el respeto mutuo.

Los mediadores externos también pueden aportar experiencia y perspectivas externas, ayudando a ampliar horizontes y evitar prejuicios familiares. Su objetivo es promover una gobernanza eficaz facilitando el debate sobre cuestiones delicadas como la planificación de la sucesión, las luchas de poder y las decisiones estratégicas.

Competencias que debe tener el mediador externo.

El mediador externo de una empresa familiar debe poseer una serie de competencias clave para desempeñar su papel con eficacia, las cuales deben ser cuidadosamente revisadas antes de su contratación.

1. Conocimiento de las empresas familiares, incluidos los retos específicos relacionados con la gobernanza familiar, la sucesión y la gestión de conflictos.
2. Habilidades de mediación, como la capacidad de facilitar la comunicación, escuchar activamente y generar soluciones creativas.
3. Neutralidad e imparcialidad, capaz de comprender dinámicas familiares complejas y de gestionar las emociones.
4. Experiencia práctica en la resolución de conflictos familiares y ser capaz de proponer soluciones adaptadas a las necesidades y objetivos de la empresa familiar.
5. Capacidad de establecer y mantener relaciones de confianza con todos los miembros de la familia, fomentando así un entorno propicio para la resolución de problemas.
6. Trabajar en colaboración con otros profesionales, como abogados, asesores financieros y expertos en empresas familiares, para ofrecer una perspectiva holística e informada.

7. Demostrar confidencialidad, integridad y respeto por los valores familiares.
8. Ser capaz de guiar a los miembros de la familia hacia soluciones sostenibles y mutuamente aceptables, ayudando al mismo tiempo a mantener las relaciones familiares a largo plazo.

El papel de los mediadores externos es facilitar el proceso de toma de decisiones, fomentar la colaboración y preservar las relaciones familiares. Su objetivo último es contribuir a una gobernanza familiar sostenible, equilibrada y armoniosa.

Participación de la familia política en la empresa familiar.

La inclusión de la familia política en el gobierno de las empresas familiares es una cuestión crucial para garantizar la estabilidad y la cohesión de la empresa. Para ello es fundamental tener en cuenta algunos aspectos clave.

1. Fomentar una comunicación abierta y transparente entre la familia fundadora y la familia política. Esto permitirá compartir valores, objetivos y expectativas de forma clara y comprensible para ambas partes.
2. Definir criterios claros y justos para la inclusión de la familia política en órganos de gobierno como el consejo de administración o el consejo asesor. Estos criterios pueden basarse en las competencias, la experiencia profesional y la motivación de los familiares políticos. Al mismo tiempo, es importante poner en marcha mecanismos de formación y desarrollo para que mejoren sus habilidades de gobierno corporativo y de gestión.
3. Garantizar una representación equilibrada de los miembros de la familia fundadora y de la familia política en los órganos de gobierno. Esto promueve la diversidad de

perspectivas e ideas, reforzando así la toma de decisiones colectiva y la gobernanza equilibrada.

4. Promover una cultura de inclusión y respeto mutuo dentro de la empresa familiar. Esto significa valorar las contribuciones de cada miembro de la familia, ya sea la familia fundadora o la familia política, y crear un entorno que fomente la colaboración y la cooperación.

Integrar adecuadamente a la familia política en el gobierno de la empresa familiar, reforzará los lazos familiares, garantizando una transición fluida entre generaciones con el beneficio adicional de los diversos conocimientos y perspectivas que puede aportar la familia política a la empresa.

Participación de las futuras generaciones en la empresa familiar.

Implicar a las generaciones futuras en la gestión de las empresas familiares es un elemento decisivo para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa. En este proceso deben tenerse en cuenta ciertos aspectos.

1. Establecer una comunicación transparente y desprejuiciada, sobre las oportunidades y expectativas de la próxima generación. Las conversaciones abiertas sobre oportunidades profesionales, habilidades e intereses, permiten a las futuras generaciones comprender mejor su papel en la empresa y tomar una decisión con conocimiento de causa.
2. Ofrecer programas adecuados de formación y desarrollo para la generación sucesora. Esto puede incluir formación formal, prácticas o tutoría para proporcionarles las habilidades y conocimientos necesarios para dirigir la empresa con éxito.

3. Diseñar un proceso de selección transparente y justo para los miembros de la familia que deseen acceder a puestos directivos. Esto puede hacerse basándose en sus habilidades, logros e intereses, con una evaluación objetiva de las cualificaciones.
4. Definir funciones y responsabilidades específicas para la próxima generación. Esto permite una clara alineación de tareas y una cooperación fluida entre generaciones.
5. Crear un marco para la transferencia de conocimientos y las relaciones de tutoría entre generaciones. Los miembros experimentados de la familia pueden transmitir su experiencia, conocimientos y capacidad de liderazgo a la siguiente generación y prepararla para sus futuras funciones.
6. Fomentar una cultura de confianza, apertura y colaboración dentro de la familia y la empresa. Esto crea un entorno positivo en el que la siguiente generación puede aportar sus ideas al tiempo que se beneficia de la experiencia y los conocimientos de las generaciones mayores.

Involucrar a las generaciones futuras en la gestión de las empresas familiares garantiza una sucesión fluida y permite que la empresa continúe con éxito. Una comunicación clara, formación específica, procesos de selección transparentes, funciones definidas y una cultura de apoyo sostenida, pueden hacer que este proceso de transición sea eficaz.

El legado de una empresa familiar.

El legado desempeña un papel crucial en las empresas familiares, ya que representa la historia, los valores y las tradiciones que han conformado la empresa a lo largo del tiempo. Su importancia radica en varios aspectos clave.

En primer lugar, el legado garantiza la continuidad de la empresa familiar. Permite a las generaciones sucesivas formar parte de un linaje y continuar la actividad empresarial de la

familia. La herencia proporciona una base sólida sobre la que construir y evolucionar, preservando al mismo tiempo la esencia y la identidad de la empresa.

El legado aporta estabilidad a la empresa familiar. Los valores transmitidos de una generación a otra sirven de referencia para orientar las decisiones y las acciones. Ayudan a mantener la coherencia y una visión a largo plazo, lo que favorece la resistencia y la sostenibilidad de la empresa.

El legado es también una ventaja competitiva distintiva. Los valores y tradiciones familiares pueden traducirse en prácticas empresariales únicas, una sólida cultura corporativa y relaciones de confianza con las partes interesadas. Esto crea una diferenciación en el mercado y refuerza la reputación de la empresa familiar.

Una de las principales características del legado en las empresas familiares es la transmisión intergeneracional de conocimientos y habilidades. Los miembros de la familia comparten sus conocimientos y experiencia, fomentando así el crecimiento continuo y la innovación.

El legado también hace hincapié en los valores familiares y éticos. Estos valores están arraigados en la empresa e influyen en la toma de decisiones, las relaciones con los empleados, los clientes y los socios comerciales, y el compromiso con la responsabilidad social y medioambiental.

Por último, el legado fomenta la gestión de la sucesión en la empresa familiar. Prepara a los miembros de la familia para asumir responsabilidades, fomenta la armonía y la cooperación entre generaciones y facilita la transición de liderazgo.

El legado es esencial para las empresas familiares porque garantiza la continuidad, la estabilidad y la diferenciación en el mercado. Se caracteriza por la transmisión de conocimientos,

valores familiares y éticos, y la gestión de la sucesión. Preservar y mejorar este legado es un elemento clave para garantizar el éxito a largo plazo de las empresas familiares.

3.2.4 Impacto social como parte esencial del legado de la empresa familiar

Las empresas familiares deben estar estrechamente vinculadas a la comunidad en la que operan. Al crear puestos de trabajo, apoyar las cadenas de suministro locales y participar en actividades benéficas, contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad. Esto no sólo refuerza el capital social, sino que también promueve la imagen positiva de la empresa.

Creación de riquezas en las localidades.

Para crear riqueza en las comunidades en las que opera, una empresa familiar puede adoptar diversas medidas. Debe crear puestos de trabajo locales y ofrecer productos o servicios de calidad para impulsar la economía. También es importante implicarse activamente en la comunidad asumiendo responsabilidades sociales, apoyando iniciativas locales y promoviendo programas de educación y desarrollo. Mediante la creación de asociaciones con otras empresas y organizaciones, la empresa familiar puede reforzar la cadena de valor regional y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades. Para esto, la empresa debe actuar con transparencia y mantener una comunicación abierta con las comunidades para generar confianza y fomentar relaciones a largo plazo.

Generar oportunidades profesionales.

Para crear oportunidades profesionales en su comunidad, una empresa familiar debe tomar varias medidas. En primer lugar, puede ofrecer programas de formación y desarrollo a los residentes locales para dotarles de las competencias y cualificaciones necesarias. En segundo lugar, la empresa debe dar preferencia a los trabajadores locales a la hora de contratar nuevo personal y ofrecerles oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

En tercer lugar, puede establecer colaboraciones con instituciones educativas para promover la formación y el intercambio de conocimientos. En cuarto lugar, la empresa familiar debe adoptar una política de recursos humanos orientada a la diversidad y la inclusión para ofrecer igualdad de oportunidades a todos los residentes de la comunidad. Con estas medidas, la empresa puede contribuir a mejorar la situación del empleo local y abrir perspectivas profesionales a las personas de la comunidad.

Apoyo a emprendimientos locales.

Para apoyar los proyectos empresariales locales, una empresa familiar debe dar varios pasos.

1. Ofrecer programas de tutoría para ayudar y guiar a los empresarios en ciernes en el desarrollo de sus ideas empresariales.
2. Proporcionar apoyo financiero, ya sea a través de inversiones, préstamos o subvenciones, para proporcionar capital inicial a los proyectos locales.
3. Proporcionar locales, infraestructuras o recursos técnicos para ayudar a los empresarios locales a acceder a los recursos necesarios.
4. Organizar eventos de networking o formar parte de una red empresarial local para promover el intercambio de ideas y contactos.
5. Difundir historias de éxito local, para animar e inspirar a otros a perseguir sus propios proyectos empresariales.

A través de estas medidas, la empresa familiar puede contribuir positivamente al desarrollo económico local y promover una cultura empresarial en la comunidad.

Participación en actividades filantrópicas.

Una empresa familiar debe llevar a cabo actividades filantrópicas para tener un impacto positivo en su localidad. Sin embargo, debe planificar cuidadosamente estas actividades para lograr el máximo impacto positivo.

En primer lugar, debe analizar las necesidades y los retos de la comunidad y fijar un objetivo claro para sus esfuerzos filantrópicos. A continuación, debe seleccionar organizaciones y proyectos que se ajusten a los valores y objetivos de la empresa. Es importante crear una asociación a largo plazo y medir el impacto de las donaciones o ayudas.

La comunicación transparente sobre las actividades filantrópicas con los empleados, los clientes y la comunidad también es importante para demostrar el compromiso de la empresa e inspirar a otros a participar.

Entre las actividades filantrópicas que puede desarrollar se encuentran:

1. El apoyo a organizaciones e iniciativas sin ánimo de lucro centradas en objetivos sociales, medioambientales o educativos.
2. Aportar donaciones económicas, contribuciones en especie o voluntariado, para objetivos sociales específicos.
3. Iniciar o apoyar proyectos comunitarios locales para mejorar la calidad de vida y las infraestructuras de la comunidad (construcción de instalaciones públicas, la promoción de medidas de protección medioambiental o el apoyo a programas educativos).

La frecuencia con la que una empresa familiar desarrolla sus actividades filantrópicas puede variar en función de sus recursos y las oportunidades. Sin embargo, es importante garantizar un apoyo regular para tener un impacto positivo continuo en la localidad.

Equidad de género en la empresa familiar.

Una empresa familiar puede garantizar la igualdad de género de varias maneras. En primer lugar, es importante promover una cultura de igualdad de oportunidades, en la que todos los empleados tengan las mismas oportunidades independientemente de su sexo. Esto incluye la aplicación de prácticas de RRHH justas, como procedimientos transparentes de contratación y promoción basados en las cualificaciones y el rendimiento.

La empresa también debe ofrecer programas de desarrollo profesional y formación que sean igualmente accesibles para hombres y mujeres. Esto permite a las empleadas desarrollar todo su potencial y ascender a puestos directivos.

Además, es importante concienciar sobre los estereotipos de género y combatirlos activamente. Esto puede lograrse mediante formación, campañas de sensibilización y la promoción de una cultura empresarial integradora.

Una empresa familiar también puede introducir medidas para mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar, como horarios de trabajo flexibles, permisos parentales o servicios de guardería. Esto facilita que hombres y mujeres puedan conciliar con éxito la vida familiar y profesional.

Además, la empresa debe introducir estructuras salariales transparentes para evitar desigualdades salariales y establecer una política de tolerancia cero frente al acoso sexual en el lugar de trabajo. Tomando estas medidas, una empresa familiar puede crear un entorno laboral inclusivo y equitativo en el que se promueva y garantice la igualdad de género.

A lo largo de esta guía, se han presentado una serie de recomendaciones y principios clave que deben seguirse para lograr una gobernabilidad efectiva en las empresas familiares. Se espera que la implementación de esta guía de buenas prácticas de gobernabilidad en las empresas

familiares tenga una influencia significativa en la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones.

3.3 Validación de la guía de buenas prácticas de gobernabilidad para las empresas familiares de Guayaquil

Finalmente, para la validación de la guía de buenas prácticas de gobierno de las empresas familiares de Guayaquil, se utilizó la técnica Delphi de consulta a expertos. El método Delphi, “es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (Grime & Wright, 2016, p.7).

Para llegar a un nivel de acuerdo en temas de interés sobre los que no se dispone de información concluyente, el uso de la técnica Delphi permite congregar un conocimiento aumentado por el concurso de los distintos especialistas (Fink-Hafner et al., 2019). El Delphi es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas.

En esta investigación, la aplicación del método Delphi se estableció en tres etapas fundamentales: 1) Establecimiento del objetivo y selección del Panel de Expertos, 2) Diseño y aplicación de los cuestionarios, 3) Interpretación de los resultados y conclusiones.

El coeficiente de conocimiento de los expertos (Kc), se determinó mediante una escala del 0 al 10, que indica a el grado de conocimiento que el encuestado posee respecto al tema de estudio y el valor obtenido fue multiplicado por 0.1 que corresponde al valor total de cada escala. El coeficiente de argumentación (Ka) se evaluó por los criterios de fundamentación de la opinión

del experto a partir de la suma de valores ponderados de una serie de factores de influencia, como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14.

Patrón para la estimación de las fuentes de argumentación

| FUENTES DE ARGUMENTACIÓN | GRADO DE INFLUENCIA | | |
|--|---------------------|--------------|-------------|
| | <i>Alto</i> | <i>Medio</i> | <i>Bajo</i> |
| Análisis teórico sobre el tema realizado por usted | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| Su experiencia obtenida de su actividad práctica | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| Conocimiento sobre el tema generado por intercambios académicos personales | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| Trabajos de autores nacionales que conoce y han trabajado la temática | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| Trabajos de autores extranjeros que conoce y han trabajado la temática. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |

Luego, para cada uno se calculó el coeficiente de competencia experta (K) a través de la ecuación (1).

$$K = 0.5 (Kc. + Ka) \quad (1)$$

El código de interpretación de los coeficientes de competencias fue el siguiente:

- Si $0,8 < K \leq 1,0$ coeficiente de competencia alto.
- Si $0,5 < K \leq 0,8$ coeficiente de competencia medio
- Si $K \leq 0,5$ coeficiente de competencia bajo

Fueron seleccionados aquellos cuyo coeficiente de competencia resultó alto, con lo que se contó con un total de 9 expertos. Para la primera ronda de consultas, el cuestionario estuvo enfocado en que los expertos, una vez analizados los resultados de la investigación y la primera versión de la guía, valoraran sus fortalezas y debilidades para cumplir con el objetivo planteado, así como que aportaran sugerencias para su mejora (Anexo 3).

De la primera ronda de consultas se obtuvo que la guía de buenas prácticas de gobernabilidad de las empresas familiares propuesta, es adecuada para mejorar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares en Guayaquil, con múltiples fortalezas, entre las que se pueden citar: la perspectiva a largo plazo y la continuidad generacional, la ayuda a la adaptación a los cambios en el entorno empresarial y a las dinámicas familiares, la búsqueda de la transparencia y profesionalización y la inclusión de talento externo, la atención a la diversidad, la equidad y los valores familiares.

Como sugerencias, los expertos coinciden en especificar el carácter personalizado de las prácticas de gobierno, ya que cada empresa familiar es única, por lo que la guía de buenas prácticas debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las características y necesidades específicas de cada organización. Dado que la sucesión es un aspecto crítico para las empresas familiares, los expertos señalaron que la guía debe incluir recomendaciones claras sobre la planificación de la sucesión, la identificación y el desarrollo de talento, así como la gestión de la transición entre generaciones. Esto ayudará a garantizar la continuidad exitosa del negocio. Así también, coinciden en relación al acompañamiento y asesoramiento externo.

Estas sugerencias fueron consideradas para la construcción de la versión final de la guía de buenas prácticas. Una vez que se recibieron los resultados de primer cuestionario y se valoraron los resultados, se elaboró una segunda versión mejorada (la versión que se presentó en

el epígrafe anterior) conjuntamente con el segundo cuestionario, el cual se conformó por preguntas cerradas de acuerdo a una escala Likert entre Muy Alto y Muy Bajo (Anexo 4) para recoger las evaluaciones de los expertos sobre la pertinencia e importancia de la guía ofrecida para la gobernabilidad de las empresas familiares en Ecuador y su influencia en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Los resultados se muestran en la tabla 15.

Tabla 15.

Frecuencias absolutas de respuestas del segundo cuestionario

| La guía de buenas prácticas de gobernabilidad de empresas familiares de Guayaquil propuesta ... | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|---------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Aborda los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones | | | | 3 | 6 |
| Establece una estructura sólida de toma de decisiones | | | 1 | 2 | 6 |
| Mejora el desempeño de la empresa | | | | 3 | 6 |
| Garantiza una transición exitosa hacia futuras generaciones | | | 1 | 2 | 6 |
| Establece procesos sólidos de contratación y promoción basados en el mérito y la competencia | | | 1 | 1 | 7 |
| Aumenta la confianza de los inversores y otras partes interesadas | | | 2 | 1 | 6 |
| Mejora la transparencia y la rendición de cuentas | | | | | 9 |
| Impulsa la sostenibilidad a largo plazo | | | | 2 | 7 |

A continuación, se calcularon las frecuencias acumuladas y las frecuencias acumuladas relativas. Mediante estas últimas se procedió al cálculo de los puntos de corte y sus respectivas escalas de indicadores por medio de los valores normales estándar inversos. Para ello se empleó la aproximación al valor más cercano de la curva Normal Estándar de la probabilidad acumulada. Para los valores de probabilidad acumulada iguales a 1, el valor estándar inverso correspondiente se consideró 3,5 como reducción práctica al mostrarse asintótico a partir del valor 3,49. De igual forma, para valores de probabilidad acumulada iguales a 0, el valor estándar inverso se asumió igual a -3,5.

Se estimaron los Puntos de Corte, calculados como el promedio de los valores de la función estándar inversa por cada uno de los valores de escala y se determinó el valor de Límite N, a través del promedio de los Puntos de Corte para delimitar los rangos de intervalo a los que pertenece cada categoría. Estos resultados se muestran en la tabla 16.

Tabla 16.

Determinación de imágenes por la Curva Normal Estándar Inversa y los Puntos de Corte

| Enunciado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Prome- dio | N-P |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|------------|
| Aborda los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones | -3.500 | -3.500 | -1.221 | 0.140 | 3.500 | -0.916 | -0.342 |
| Establece una estructura sólida de toma de decisiones | -3.500 | -3.500 | -1.221 | -0.431 | 3.500 | -1.030 | -0.228 |
| Mejora el desempeño de la empresa | -3.500 | -3.500 | -3.500 | -0.431 | 3.500 | -1.486 | 0.228 |
| Garantiza una transición exitosa hacia futuras generaciones | -3.500 | -3.500 | -3.500 | -0.431 | 3.500 | -1.486 | 0.228 |
| Establece procesos sólidos de contratación y promoción basados en el mérito y la competencia | -3.500 | -3.500 | -1.221 | -0.765 | 3.500 | -1.097 | -0.161 |

| | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|---------------|--------|
| Aumenta la confianza de los inversores y otras partes interesadas | -3.500 | -3.500 | -0.431 | 0.140 | 3.500 | -0.758 | -0.500 |
| Mejora la transparencia y la rendición de cuentas | -3.500 | -3.500 | -3.500 | -1.221 | 3.500 | -1.644 | 0.386 |
| Impulsa la sostenibilidad a largo plazo | -3.500 | -3.500 | -3.500 | -1.221 | 3.500 | -1.644 | 0.386 |
| Puntos de corte: | -3.500 | -3.500 | -2.262 | -0.527 | 3.500 | -1.258 | |

Finalmente, a través de la comparación de valor N-P de cada enunciado con los puntos de corte y límites de rango de cada una de las categorías, se determinó la pertenencia de cada uno de los enunciados, como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17.

Pertenencia a rango de cada uno de los enunciados

| Enunciado | N-P | Categoría |
|--|------------|-----------------------|
| Aborda los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones | -0.342 | Totalmente de acuerdo |
| Establece una estructura sólida de toma de decisiones | -0.228 | Totalmente de acuerdo |
| Mejora el desempeño de la empresa | 0.228 | Totalmente de acuerdo |
| Garantiza una transición exitosa hacia futuras generaciones | 0.228 | Totalmente de acuerdo |
| Establece procesos sólidos de contratación y promoción basados en el mérito y la competencia | -0.161 | Totalmente de acuerdo |
| Aumenta la confianza de los inversores y otras partes interesadas | -0.500 | Totalmente de acuerdo |
| Mejora la transparencia y la rendición de cuentas | 0.386 | Totalmente de acuerdo |
| Impulsa la sostenibilidad a largo plazo | 0.386 | Totalmente de acuerdo |

Como puede observarse, las valoraciones proporcionadas por los integrantes del Panel de Expertos se muestran favorables a los enunciados propuestos. Es por ello que se concluye que la guía de buenas prácticas de gobierno para las empresas familiares de Guayaquil, propuesta en esta investigación, es tanto válida como pertinente pues puede ayudar a establecer una estructura sólida y sostenible para la empresa, al proporcionar directrices claras para la gobernanza corporativa, la sucesión, la planificación estratégica y la gestión del conflicto, lo que garantiza una toma de decisiones efectiva y una continuidad empresarial exitosa.

Además, la guía favorece promueve la transparencia al establecer normas claras sobre la divulgación de información financiera y operativa, así como sobre los procesos de toma de decisiones. Asimismo, establece mecanismos de rendición de cuentas que garantizan que todos los miembros de la familia y los directivos sean responsables de sus acciones.

La guía de buenas prácticas recomienda la contratación de profesionales externos, la creación de comités de dirección independientes y la implementación de políticas y procedimientos que fomenten la eficiencia y la excelencia en la gestión. De igual manera, proporciona herramientas para la gestión del conflicto, como la creación de un consejo consultivo familiar, la implementación de políticas de resolución de conflictos y la promoción de una comunicación abierta y honesta. Esto ayuda a minimizar los conflictos y a mantener la armonía en la familia y en la empresa.

La presente guía de buenas prácticas de gobierno, ofrece orientación sobre la sucesión, la incorporación de la siguiente generación, la gestión de los roles y responsabilidades de los miembros de la familia y la creación de estructuras que permitan la participación activa de todos los interesados. Esto ayuda a evitar tensiones y conflictos en momentos críticos de transición.

En conclusión, la guía de buenas prácticas de gobierno para las empresas familiares es válida y pertinente, ya que proporciona directrices estructuradas y específicas que abordan los desafíos únicos que enfrentan este tipo de organizaciones en el entorno de la ciudad de Guayaquil.

Conclusiones del capítulo

A partir de los resultados del diagnóstico realizado sobre la gobernabilidad en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, se determinó que la utilización de los mecanismos de gobierno familiar, la importancia de los mecanismos de gobierno, la importancia que le conceden a los valores y el propósito de la empresa familiar; la participación de la familia política en la gobernanza de la empresa familiar y el tratamiento de los planes de sucesión, presentan el mayor grado de relación respecto a las variables correspondientes a la dimensión Desarrollo y desempeño organizacional.

En cuanto a la relación entre elementos de gobernanza y el impacto social de las empresas familiares para su sostenibilidad, se encontró que las empresas que tienen mayor involucramiento de las siguientes generaciones en la gobernanza de la empresa, reportan además los mayores impactos sociales, siendo decisivos la importancia que le conceden a los valores y el propósito de la empresa familiar; la participación de la familia política en la gobernanza de la empresa familiar y el tratamiento de los planes de sucesión

Con base en lo anterior, se elaboró una guía de buenas prácticas de gobernabilidad de las empresas familiares de Guayaquil, enfocada en contribuir a garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La adopción de principios de transparencia, profesionalización, gestión responsable y sostenibilidad fortalece la estructura y el desempeño de estas organizaciones, asegurando su capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial. Al seguir estas

pautas, las empresas familiares pueden maximizar su potencial y asegurar un legado duradero para las generaciones futuras.

La guía fue validada a través del método Delphi de criterios de expertos, los cuales avalaron su pertinencia e importancia en el escenario económico actual, al coincidir en que la misma aborda los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones, establece una estructura sólida de toma de decisiones, mejora el desempeño de la empresa, garantiza una transición exitosa hacia futuras generaciones, establece procesos sólidos de contratación y promoción basados en el mérito y la competencia, aumenta la confianza de los inversores y otras partes interesadas, mejora la transparencia y la rendición de cuentas e impulsa la sostenibilidad a largo plazo.

Conclusiones

La gobernabilidad en las empresas familiares es un asunto complejo debido a la dinámica existente entre la familia y la empresa. Estas empresas suelen tener una estructura de propiedad y gestión complicada, con diversos miembros de la familia desempeñando diferentes roles. Algunos pueden ser propietarios, mientras que otros ocupan posiciones de liderazgo en la empresa. Además, los miembros de la familia pueden tener intereses y prioridades distintas, lo que dificulta la toma de decisiones.

La gobernabilidad de las empresas familiares desempeña un papel fundamental en su sostenibilidad a largo plazo. La implementación de estructuras y procesos transparentes, la separación de roles y la profesionalización de la gestión contribuyen a mejorar la toma de decisiones, fortalecer la confianza de los interesados y garantizar la adaptabilidad y eficiencia de la empresa. Al abordar estos aspectos, las empresas familiares pueden enfrentar los desafíos futuros y mantener su éxito empresarial a lo largo del tiempo.

El diagnóstico realizado sobre la gobernabilidad de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil, en el que fueron encuestadas 380 empresas sobre las dimensiones de Desarrollo y desempeño organizacional, Gobernanza de la empresa familiar, Impacto social y Espectativas y retos de las siguientes generaciones, permitió identificar diversas debilidades, como el escaso uso de mecanismos externos de gobierno, el tratamiento insuficiente de los planes de sucesión y su divulgación, la baja participación de las nuevas generaciones y los familiares políticos en las estructuras de dirección o patrimonio, la falta de planificación estratégica de las actividades sociales y la escasa representación femenina en las estructuras de gobernanza.

A partir de los datos recopilados, se utilizó una red neuronal multicapa para determinar la relación entre los elementos de gobernanza, las proyecciones de desarrollo estratégico y el

impacto social de las empresas familiares muestreadas. Este enfoque fue elegido debido a la amplia cantidad de variables y datos recolectados, que no permitieron encontrar un modelo regresivo lineal o logístico con ajustes significativos. El objetivo no era obtener un modelo de pronóstico, sino identificar el grado de relación entre las variables mencionadas, como sugiere la bibliografía consultada.

Se encontró que el uso de mecanismos de gobierno familiar está estrechamente relacionado con la dimensión de desarrollo y desempeño organizacional. Otros elementos que también presentaron una importancia superior al 50% fueron la importancia concedida a los valores y propósito de la empresa familiar, la participación de la familia política en la gobernanza y el tratamiento de los planes de sucesión. Estas variables de gobernanza están estrechamente relacionadas con el desarrollo de las empresas familiares estudiadas, contribuyendo directamente a su sostenibilidad en términos de crecimiento y diversificación.

Se observó que las empresas que involucraban más a las siguientes generaciones en la gobernanza también generaban mayores impactos sociales. Esto demuestra el papel decisivo de las nuevas generaciones en las empresas familiares para generar riqueza en sus comunidades, crear oportunidades profesionales, apoyar emprendimientos locales y llevar a cabo actividades filantrópicas.

Aquellas empresas que otorgaban mayor importancia a los valores compartidos y tenían mayores expectativas de sus nuevas generaciones mostraron una relación más sólida con las comunidades en las que operan, lo que influye directamente en su sostenibilidad desde una perspectiva social.

En base a de los descubrimientos previos, se ha desarrollado una guía de prácticas recomendadas en materia de gobernanza dirigida a las empresas familiares de la ciudad de

Guayaquil. El propósito de esta guía es asistir a las empresas familiares en su abordaje de los desafíos específicos que enfrentan y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Se pone un énfasis particular en la importancia de lograr un equilibrio entre la dinámica familiar y las necesidades empresariales, establecer claridad en cuanto a funciones y responsabilidades, fomentar una comunicación abierta y promover la toma de decisiones fundamentada.

La elaboración de esta guía se basa en las mejores prácticas de gobierno corporativo aceptadas a nivel internacional, así como en las experiencias y lecciones aprendidas de empresas familiares exitosas. Además, se han tenido en cuenta las deficiencias identificadas en la gobernanza de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil. La guía se ha concebido como una herramienta práctica que proporciona consejos, fundamentos teóricos y estrategias concretas para mejorar la gobernanza y fortalecer la sostenibilidad de las empresas familiares.

La guía de buenas prácticas de gobernabilidad propuesta para las empresas familiares contribuye a garantizar su éxito y continuidad. Al establecer estructuras de gobierno adecuadas, promover la profesionalización de la gestión, fomentar la comunicación y la participación familiar, así como mantener un compromiso con los valores y la responsabilidad social corporativa, estas empresas pueden enfrentar con éxito los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno empresarial dinámico. La implementación de estas prácticas representa una inversión a largo plazo que fortalece la empresa, promueve la armonía familiar y contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad en general.

Las valoraciones proporcionadas por los integrantes del Panel de Expertos respaldan que la guía de buenas prácticas de gobernabilidad para las empresas familiares de Guayaquil propuesta en esta investigación, es válida y pertinente, ya que puede ayudar a establecer una estructura sólida y sostenible para la empresa al proporcionar directrices claras para la

gobernanza corporativa, la sucesión, la planificación estratégica y la gestión del conflicto, lo que garantiza una toma de decisiones efectiva y una continuidad empresarial exitosa.

Recomendaciones

Si bien la presente tesis tiene varios puntos fuertes, como la identificación de las prácticas de gobernabilidad que favorecen la sostenibilidad de las empresas familiares a través de un análisis correlacional del comportamiento de ambas variables en empresas familiares, también se reconocen algunas limitaciones inherentes al diseño de la investigación, por lo que nuevos estudios podrían enriquecer esta línea de investigación.

Las restricciones pueden derivarse de la muestra cuantitativa, ya que el estudio sólo incluye empresas familiares ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, otras variables pueden desempeñar un papel importante, como las presiones institucionales relacionadas con la cultura nacional o las normativas nacionales/regionales. La repetición del estudio diagnóstico en otras ciudades o países podría arrojar luz sobre las diferencias que puedan surgir en el proceso de desarrollo de las estructuras de gobierno. Esto podría adoptar la forma de realizar estudios comparativos entre países y entre culturas y entornos institucionales.

Asimismo, la etapa en la que se encuentre una empresa, en términos de complejidad familiar y empresarial, puede condicionar que el nivel de desarrollo de la estructura sea acorde con su complejidad. Es decir, no todas las empresas familiares pueden necesitar el mismo nivel de desarrollo en sus estructuras de gobierno. Así, dependiendo de muchos factores, que pueden ser dignos de estudio, las empresas pueden estar en una estructura de gobierno de primer nivel o de cuarto nivel. Esto también pone de manifiesto la necesidad de profundizar en los plazos de desarrollo de estas estructuras de gobierno y de realizar un análisis más profundo de los recursos y capacidades de la empresa familiar para gestionar el crecimiento y el cambio.

Además, dado que dirigir una empresa implica gestionar una cartera de riesgos, es fundamental conocer y evaluar estos riesgos en términos de su frecuencia y gravedad. Por lo

tanto, se recomienda que la guía de buenas prácticas de gobernabilidad propuesta se implemente con un enfoque de manejo de riesgos.

Por último, se sugiere la inclusión de una gestión ambiental adecuada, ya que esta no solo es importante para preservar el medio ambiente en las empresas familiares, sino también para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, cumplir con las regulaciones, mejorar la imagen y reputación, lograr eficiencia y ahorro de costos, y asegurar la continuidad del negocio.

Referencias Bibliográficas

- Abdelaziz, S. A. (2021). The importance of the governance role in achieving stability and sustainability in family business companies through generations. *Business and Management Studies*, 7(3), 16-24.
- Acosta, A. M., Quiroz, C. A. M., Chancay, T. S. A., & López, V. E. R. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275.
- Acosta, M. G., & Meléndez, M. C. E. (2019). Empresa familiar en la legislación societaria Ecuatoriana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 453-471.
- Aguilar, V. G., & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125).
- Amore, M. D., Bennesen, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2021). Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1432-1458.
- Araoz, R. G., & Bringas, M. D. L. A. L. (2023). Modelos de gobernanza y continuidad en la empresa familiar. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 10(19).
- Arias Luzardo, P. A. (2021). *Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 163, 637-645.

- Atkins, B. (2020). Demystifying ESG: Its history & current status. *Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2020/06/08/demystifying-esgits-history--current-status>*.
- Barrionuevo, G., Munt, J., & Arri, N. V. (2010). La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación. *Revista Cifra*, 5, 309-330.
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *Harvard business review family business handbook: How to build and sustain a successful, enduring enterprise*. Harvard Business Press.
- Bauweraerts, J., Pongelli, C., Sciascia, S., Mazzola, P., & Minichilli, A. (2021). Transforming entrepreneurial orientation into performance in family SMEs: are nonfamily CEOs better than family CEOs? *Journal of small business management*, 1-32.
- Bermejo, M. (2020). *La familia empresaria: 21 claves para la continuidad de la empresa familiar*. Editorial Almuzara.
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista publicando*, 4(12 (2)), 506-531.
- Cabrera, S. L. A., & Arroyave, M. R. M. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 19(23).
- Chimbo, K. M. O., Cabrera, E. C., Márquez, M. A., & Trejo, C. A. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 161-174.
- Cid, C.; San Martín, P. & Saona, P. (2022). Founding-family-controlled firms, intergenerational succession, and firm value. *Economic Research* 35(1), 3138-3167.

- Cortés, D. L., Echeverry, N. C. S., Ramírez, J. B. B., Yagüe, J. O. E., & Betancourt, G. G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, (31), 5-23.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322.
- De Groot, E. (2020). Social Impact Assessment and Mediation. *CMJ*, 12. Recuperado de: https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/crpmidn2020§ion=7
- Del Ángel, A. X. B., Castillo, M. Á. R., & Gutierrez, D. B. (2022). Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, (3), 94-109.
- Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining family business: A closer look at definitional heterogeneity. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, 333-374.
- Dodero, S. (2020a). *El método EFE: Empresas familiares exitosas*. Editorial El Ateneo.
- Dodero, S. (2020b). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Editorial El Ateneo.
- Duh, M., & Primec, A. (2022). Family businesses' succession in posttransition countries: what can be learned from the action research?. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(2), 19-39.
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S. & Portalanza, A. (2021). Empresas familiares en Ecuador. Policy Report. Universidad Espiritu Santo – Ecuador.

- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Schiavone, F., & Mahto, R. V. (2021). Sustainability in family business—A bibliometric study and a research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121077.
- Fink-Hafner, D., Dagen, T., Doušak, M., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi method: strengths and weaknesses. *Advances in Methodology and Statistics*, 16(2), 1-19.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154-167.
- Galvis, J. F. R. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20, 8-28. <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. D. L. A., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21), 1-1.
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224-243.
- Garcia Villanueva, J. E., & Parasi Valdivia, N. L. (2023). Factores de un gobierno corporativo que afectan la gestión de una empresa familiar.(Bachelor's thesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667262>
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. In L. Melin, M. Nordqvist & P. Sharma (Eds.), *Sage handbook of family business*. Sage.

- Gómez-Durán Costales, I. (2019). *Contribución de las Empresas Familiares a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas). Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28471>
- González, L. M., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, (44), 102-131.
- Grime, M. M., & Wright, G. (2016). Delphi method. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1, 16.
- Guimac Ocampo, L. M., & Villaverde Arzapalo, S. (2019). *La responsabilidad social empresarial: Una revisión teórica*. (Bachelor's thesis, Universidad Peruana Unión) Recuperado de: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2354>
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Sydnor, S. & Wiatt, R. (2021). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *Journal of Family and Economic Issues*, 42, 70-83.
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability*, 13(6), 3177.
- Howorth, C., & Kemp, M. (2019). Governance in family businesses: Evidence and implications. *Report to the Institute for Family Business Research Foundation. London: IFB Research Foundation*.
- Hsu, Y. H. S., & Chang, C. (2023). An Exploratory Study of Family Employees in Taiwanese Owned Chinese Family Businesses Through the Lens of Emotional-oriented Theories. *The Journal of Organization and Discourse*, 3, 12-19.

- Jaimés Bolívar, G. D., & Albornoz-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, (50), 69-99.
- Jimenez, L., & Cueva, D. (2019). Empresas familiares ecuatorianas: Análisis de rentabilidad en el período 2007-2017. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 58-70.
- Kamaruddin, S. A., Subramaniam, V., Ghani, N. A. M., & Rahim, H. A. (2022). Analyzing family ownership structure and dividend policy using artificial neural network. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2472, No. 1, p. 050013). AIP Publishing LLC.
- Karmiani, D., Kazi, R., Nambisan, A., Shah, A., & Kamble, V. (2019, February). Comparison of predictive algorithms: backpropagation, SVM, LSTM and Kalman Filter for stock market. In *2019 amity international conference on artificial intelligence (AICAI)* (pp. 228-234). IEEE.
- Kleindienst, A. C. V. G., Guimarães, I. M., & Buschinelli, G. S. K. (2021). O Protocolo Familiar Como Ato Primário na Implementação da Governança Corporativa nas Empresas Familiares.
- Ledesma, X. M. U., & Burgos, J. E. B. (2022). Las empresas familiares en el Ecuador y su contribución al producto interno bruto. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4), 290-300.
- Liang, G., & Bushman, F. D. (2021). The human virome: assembly, composition and host interactions. *Nature Reviews Microbiology*, 19(8), 514-527.
- López, A. C. A. (2019). La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional. *Negonotas Docentes*, (13), 67-74.
- Lunardi, M. A., Barbosa, E. T., Junior, M. M. R., da Silva, T. P., & Nakamura, W. T. (2017). Criação de valor no desempenho econômico de empresas familiares e não familiares brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 94-112.

- Magrelli, V., Rondi, E., De Massis, A., Kotlar, J. (2022). Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. *Strategic Organization*, (20)1, 164-199.
- Maldonado, T. G. M. (2021). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Investigación y Desarrollo*, 4(7).
- Marques, A. P., & Silva, L. A. D. (2022). Negociação da sucessão intergeracional nas “mãos da família”: testemunhos de empresas familiares portuguesas e brasileiras. *Configurações. Revista Ciências Sociais*, (30), 69-90.
- Mendoza Chamaza, E. R. (2021). *Análisis jurídico de las capitulaciones matrimoniales determinadas en el código civil ecuatoriano* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica). Recuperado de:
<https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/2498>
- Merchant, P., Kumar, A., & Mallik, D. (2018). Factors influencing family business continuity in Indian small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Family and Economic Issues*, 39, 177-190.
- Mogro, S. C., & Barrezueta, N. B. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Montenegro Pereira, E. A., & Navarrete Zambrano, J. M. (2021). *Análisis de la gestión de la gobernanza y sucesión en las empresas familiares del sector metalmecánico del Distrito Metropolitano de Quito* (Bachelor's thesis, Quito, 2021).
- Muñoz, D. F., Matabanchoy, S. M., & Guevara, N. T. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220.

- Obermayer, N., Kővári, E., Leinonen, J., Bak, G., & Valeri, M. (2022). How social media practices shape family business performance: the wine industry case study. *European Management Journal*, 40(3), 360-371.
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal*, 20(1), 76-105.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. E. (2020). The Adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*. 2020 Apr 29: 1-18.
- Pamplona, E., Ames, A. C., & da Silva, T. P. (2020). Estrutura de capital e financial distress em empresas familiares e não familiares brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(44), 17-32.
- Pérez Espinoza, M. J., Uzcátegui Sánchez, C., & Brito Bravo, B. B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 187-194.
- Pindado, J., & Requejo, I. (2015). Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 279-311.
- Ponomareva, Y., Federo, R., Aguilera, R. V., & Collin, S. O. (2022). The cost of conformity to good governance: Board design and compensation. *Corporate Governance: An International Review*, 30(4), 399-420.
- Quayle, M. (2020). A performative network theory of attitudes. Recuperado de: <https://psyarxiv.com/mh4z8/download?format=pdf>

- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158.
- Restrepo Luján, M. (2021). *La estructura, el funcionamiento y los instrumentos que deben regular las empresas de familia, para garantizar su continuidad en el tiempo* (Bachelor's thesis, Universidad EAFIT). Recuperado de:
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/29995>
- Ripoll, R. A. (2019). *Pecados de Empresa Familiar: Algunos errores que hay que evitar para conseguir eficacia empresarial y armonía familiar*. Caligrama.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Roffia, P., Moracchiato, S., Liguori, E., & Kraus, S. (2021). Operationally defining family SMEs: a critical review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 229-260.
- Rodriguez, L. A., dos Santos, M. S., Endo, G. Y., de Paula Casemiro, Í., & Pedro, J. G. (2023). Empresas Familiares: Problemas Antigos e Desafios Contemporâneos. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 8(1), 211-232.
- Román, M. B. M., Torres, M. D., González, V. C., & Salinas, E. J. (2020). Emprendimientos familiares: Fortalezas y debilidades para su continuidad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(3), 563-571.
- Romero López, F. (2022). *Integración criterios ESG en el proceso de inversión de un fondo de inversión*. (Tesis de Maestría. Universidad Pontificia Comillas ICAI – ICADE)
Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/61950>

- Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3(01), 40.
- Serrano Cañas, J. M. (2015). Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada. *Revista de Fomento Social*, (277), 75-110.
- Suess, J. (2014). Family governance-Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155
- Tessema, A. (2019). The impact of corporate governance and political connections on information asymmetry: International evidence from banks in the Gulf Cooperation Council member countries. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 35, 1-17.
- Uzuriaga Zúñiga, K. Y., & Ramírez Montaña, K. V. (2022). Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava-Paga SA en el municipio de Puerto Tejada-Cauca en el período 2017-2021.
- Valbuena, N. J. D., Guerra, M. L., & Montiel, A. U. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo gerencial*, 10(1), 105-122.
- Valverde Punin, J. (2020). *Regímenes patrimoniales típicos del matrimonio sugerencias para posibles reformas en la legislación ecuatoriana* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay). Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9869>
- Van Aaken, D., Rost, K., & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, 50(6), 826-839.
- Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., & Nicolescu, M. M. (2021). Rethinking corporate responsibility and sustainability in light of economic performance. *Sustainability*, 13(5), 2660.

- Vásquez-Márquez, J. (2015). Proceso de transformación del sistema financiero español.
Recuperado de:
[https://www.academia.edu/download/39033488/PRODESO_DE_TRANSFORMACION
_DEL_SISTEMA_FINANCIERO_ESPANOL.pdf](https://www.academia.edu/download/39033488/PRODESO_DE_TRANSFORMACION_DEL_SISTEMA_FINANCIERO_ESPANOL.pdf)
- Wamba, L. E. D. (2022). Family CEO and company performance during the COVID-19 crisis: The case of Cameroon. *African Journal of Business Management*, 16(1), 10-16.
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38-48.
- Wilches-Segovia, A., Castro, L. A. O., & Torres, C. Y. B. (2020). Estructura de las juntas directivas y divulgación de la responsabilidad social corporativa: El caso de las empresas más reputadas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33.
- Wilson, M. J. (2019). Management succession in family businesses. Recuperado de:
https://www.williamsparker.com/wp-content/uploads/2016/05/Management-Succession-Family-Businesses_MJW.pdf
- Yang, L., Qin, H., Xia, W., Gan, Q., Li, L., Su, J., & Yu, X. (2021). Resource slack, environmental management maturity and enterprise environmental protection investment: An enterprise life cycle adjustment perspective. *Journal of Cleaner Production*, 309, 127339.
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 207-223.
- Zudaire, J. (2021). De la sostenibilidad al impacto: El ADN de ASCRI. *Economistas*, (175), 89-96.

Anexos

Anexo 1.

Encuesta aplicada a las empresas familiares en Guayaquil

La presente encuesta está dirigida a empresas, negocios o emprendimientos que están constituidos por grupos familiares. Dedicarle unos minutos de su tiempo, puede aportar información relevante a este estudio sobre las “Buenas prácticas de gobernabilidad para las empresas familiares”.

El presente cuestionario es anónimo y está diseñado para fines netamente académicos. Le agradecemos su participación.

| DESARROLLO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL | MARQUE CON UNA X |
|--|-------------------------|
| <i>1. El plan estratégico de desarrollo de su empresa:</i> | |
| Está incorporado dentro de su esquema de planificación financiera | |
| No está formalmente documentado ni financieramente planificado | |
| Es del conocimiento de sus directivos y funcionarios | |
| Ha sido compartido públicamente | |
| Tiene definidos indicadores clave para su control | |
| <i>2. Crecimiento esperado en los próximos dos años</i> | |
| Crecimiento acelerado | |
| Crecimiento constante | |
| Consolidación | |
| Decrecimiento | |
| <i>3. Tiene concebido algún plan de diversificación hacia</i> | |
| Otros sectores | |
| Otros países | |

| | |
|--|-------------------------|
| No pretende diversificarse | |
| GOBERNANZA DE LA EMPRESA FAMILIAR | MARQUE CON UNA X |
| <i>4. Mecanismos de gobierno empresarial que utilizan en su empresa</i> | |
| Independencia del consejo | |
| Diversidad del consejo | |
| Dualidad en la estructura de gobernanza | |
| Analistas | |
| Auditores | |
| <i>5. Mecanismos de gobierno familiar que utilizan en su empresa</i> | |
| Constitución familiar | |
| Consejo de familia | |
| Tamaño del consejo | |
| Protocolo familiar | |
| Mediador externo | |
| Acuerdos prenupciales | |
| Sucesión y transición de los bienes | |
| <i>6. Los mecanismos de gobierno ayudan a...</i> | |
| Proteger el negocio como el principal activo de la familia | |
| Producir dividendos para los miembros de la familia | |
| Generar empleos para otros miembros de la familia | |
| Asegurar que el negocio permanezca en la familia | |
| Tener un impacto social positivo | |
| Garantizar la protección ambiental | |
| Crear un legado | |
| <i>7. Crear un legado significa para Ud...</i> | |

| | |
|---|--|
| Construir una empresa sostenible | |
| Dejar un sello de calidad en los productos y servicios ofertados | |
| Haber diversificado y profesionalizado el negocio apropiadamente | |
| Heredar un negocio más sólido a la siguiente generación | |
| Ser recordado como un líder honorable | |
| Cimentar la cultura organizacional de la empresa en los valores familiares | |
| Haber participado activamente en proyectos sociales. | |
| Dejar una fuente de riqueza y empleo para la familia, los empleados, los accionistas y la comunidad | |
| 8. Planes de sucesión | |
| Tiene un plan robusto y conocido | |
| Tiene algún tipo de plan | |
| No tiene | |
| 9. ¿Pretende ceder la propiedad y/o administración de la empresa a su descendencia directa? | |
| Ambas | |
| Solo propiedad | |
| Solo administración | |
| Aún no decide | |
| Ninguna | |
| 10. Involucramiento actual de las siguientes generaciones en el negocio | |
| Ejecutivo senior | |
| Miembro del Directorio | |
| Miembro del Consejo | |
| Dueño de paquete accionario | |
| Miembro de la administración familiar | |

| | |
|--|--|
| Involucramiento en actividades sociales | |
| Empleado no gerencial | |
| 11. Participación de la familia política en la empresa | |
| Miembro del Directorio | |
| Miembro del Consejo | |
| Otro rol de gobernanza | |
| Dueño de paquete accionario | |
| Miembro de la administración familiar | |
| Involucramiento en actividades sociales | |
| Empleado no gerencial | |
| 12. Valores y propósito | |
| Existe set de valores claro | |
| Existe visión y misión documentada | |
| Existe aceptación de misión y valores | |
| Existe compromiso de Responsabilidad Social | |
| Los valores definen expectativas para miembros de la familia | |
| Existe Código de Conducta definido | |
| 13. Los valores y propósito ayudan a... | |
| Impulsar la sostenibilidad de la empresa | |
| Impactar de manera positiva en la localidad | |
| Fomentar la lealtad y el compromiso de los directivos y los trabajadores | |
| Estimular la superación personal de los directivos y los trabajadores | |
| Mejorar la reputación del negocio ante clientes y miembros de la localidad | |
| Hacer a la compañía más atractiva para fusiones | |

| | |
|---|------------------|
| Crear una ventaja competitiva | |
| IMPACTO SOCIAL | MARQUE CON UNA X |
| <i>14. Como califica el impacto de su empresa en la creación de riqueza en su localidad</i> | |
| Alto impacto | |
| Medianamente Alto | |
| Medio | |
| Bajo | |
| Nulo | |
| <i>15. ¿Genera su empresa oportunidades profesionales para los habitantes de la localidad?</i> | |
| Si | |
| No | |
| Desconoce | |
| <i>16. ¿Desde su empresa se apoyan proyectos de emprendimiento local?</i> | |
| Si | |
| No | |
| Desconoce | |
| <i>17. ¿Con qué frecuencia los miembros de la familia participan en actividades filantrópicas?</i> | |
| Nunca | |
| Anual | |
| Semestral | |
| Trimestral | |
| Mensual | |
| <i>18. Considera que las actividades de impacto social deben:</i> | |
| Incluirse como parte de la estrategia de la empresa | |
| Incorporarse en el plan de inversiones de la empresa | |

| | |
|---|--|
| Ser parte de la estrategia de gobierno familiar | |
| Establecerse dentro de las políticas de gobierno corporativo | |
| Hacerse efectivas a través de acuerdos con accionistas | |
| Delegarse a un miembro de la familia de las siguientes generaciones | |
| Delegarse a un miembro de la familia política | |

EQUIDAD DE GÉNERO

19. ¿Qué nivel de representatividad tienen las mujeres en el directorio de la empresa?

| | |
|-------------------|--|
| Alto | |
| Medianamente Alto | |
| Medio | |
| Bajo | |
| Nulo | |

20. ¿Qué nivel de representatividad tienen las mujeres en el equipo administrativo de la empresa?

| | |
|-------------------|--|
| Alto | |
| Medianamente Alto | |
| Medio | |
| Bajo | |
| Nulo | |

ESPECTATIVAS Y RETOS DE LAS SIGUIENTES GENERACIONES

MARQUE CON UNA X

21. Expectativas de las siguientes generaciones

| | |
|--------------------------------------|--|
| Ganar experiencia dentro del negocio | |
| Mejorar habilidades lingüísticas | |
| Graduarse de una escuela de negocios | |

| | |
|--|--|
| Cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo | |
| Ganar experiencia fuera del negocio | |
| Aplicar a empleos a través de un proceso de reclutamiento | |
| <i>22. Qué retos deberán asumir los líderes de la empresa familiar que releven a los actuales</i> | |
| Mejorar la rentabilidad del negocio | |
| Atraer y retener al mejor talento humano | |
| Ser más innovadores | |
| Incrementar el uso de las nuevas tecnologías | |
| Profesionalizar el negocio | |
| Alcanzar un mejor balance vida profesional y personal | |
| Ofrecer programas de recompensas | |
| Promover e incrementar la diversidad | |
| Contribuir activamente con la comunidad | |

Anexo 2.

Prueba Alfa de Cronbach. Estadísticas de total por elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--|---|--|--|
| <i>Esta incorporado dentro de su esquema de planificación financiera</i> | 79,0658 | 169,402 | 0,878 |
| <i>No está formalmente documentado ni financieramente planificado</i> | 78,9895 | 192,332 | 0,894 |
| <i>Es del conocimiento de sus directivos y funcionarios</i> | 79,1316 | 169,677 | 0,878 |
| <i>Ha sido compartido públicamente</i> | 79,1526 | 169,861 | 0,878 |
| <i>Tiene definidos indicadores clave para su control</i> | 79,1211 | 169,658 | 0,878 |
| <i>Crecimiento</i> | 77,5842 | 170,386 | 0,880 |
| <i>Otros sectores</i> | 79,0658 | 169,381 | 0,878 |
| <i>Otros países</i> | 79,2474 | 172,297 | 0,880 |
| <i>No pretende diversificarse</i> | 78,9974 | 192,499 | 0,894 |
| <i>Independencia del consejo</i> | 78,6105 | 179,114 | 0,884 |
| <i>Diversidad del consejo</i> | 78,7053 | 175,602 | 0,882 |
| <i>Dualidad en la estructura de gobernanza</i> | 79,0105 | 169,673 | 0,878 |
| <i>Analistas</i> | 78,5526 | 179,900 | 0,885 |
| <i>Audidores</i> | 78,6605 | 177,481 | 0,883 |
| <i>Constitución familiar</i> | 78,7026 | 177,983 | 0,884 |
| <i>Consejo de familia</i> | 78,7158 | 176,346 | 0,883 |
| <i>Tamaño del consejo</i> | 78,8605 | 175,213 | 0,882 |
| <i>Protocolo familiar</i> | 78,7526 | 176,303 | 0,883 |
| <i>Mediador externo</i> | 78,7816 | 174,725 | 0,882 |
| <i>Acuerdos prenupciales</i> | 78,7868 | 177,086 | 0,884 |

| | | | |
|--|---------|---------|-------|
| <i>Plan de sucesión y transición de los bienes</i> | 78,7421 | 177,126 | 0,883 |
| <i>Proteger el negocio como el principal activo de la familia</i> | 78,6395 | 178,574 | 0,884 |
| <i>Producir dividendos para los miembros de la familia</i> | 78,7263 | 176,885 | 0,883 |
| <i>Generar empleos para otros miembros de la familia</i> | 78,8342 | 173,748 | 0,881 |
| <i>Asegurar que el negocio permanezca en la familia</i> | 78,7868 | 174,817 | 0,882 |
| <i>Tener un impacto social positivo</i> | 78,8026 | 174,312 | 0,882 |
| <i>Garantizar la protección ambiental</i> | 78,7579 | 177,218 | 0,884 |
| <i>Crear un legado</i> | 78,7211 | 177,426 | 0,884 |
| <i>Construir una empresa sostenible</i> | 78,5789 | 180,070 | 0,885 |
| <i>Dejar un sello de calidad en los productos y servicios ofertados</i> | 78,8526 | 174,617 | 0,882 |
| <i>Haber diversificado y profesionalizado el negocio apropiadamente</i> | 78,7974 | 174,473 | 0,882 |
| <i>Heredar un negocio más sólido a la siguiente generación</i> | 78,8132 | 173,725 | 0,881 |
| <i>Ser recordado como un líder honorable</i> | 78,7526 | 176,155 | 0,883 |
| <i>Cimentar la cultura organizacional de la empresa en los valores familiares</i> | 78,6684 | 177,731 | 0,884 |
| <i>Haber participado activamente en proyectos sociales.</i> | 78,6237 | 179,333 | 0,885 |
| <i>Dejar una fuente de riqueza y empleo para la familia, los empleados, los accionistas y la comunidad</i> | 78,7079 | 177,743 | 0,884 |
| <i>Plan de sucesión</i> | 78,2079 | 165,247 | 0,877 |
| <i>Ceder propiedad/administración</i> | 76,3316 | 165,404 | 0,880 |
| <i>Ejecutivo senior</i> | 78,8605 | 171,065 | 0,879 |
| <i>Miembro del Directorio</i> | 78,8895 | 170,674 | 0,879 |
| <i>Miembro del Consejo</i> | 78,9947 | 171,673 | 0,880 |

| | | | |
|--|---------|---------|-------|
| <i>Dueño de paquete accionario</i> | 79,0500 | 171,040 | 0,879 |
| <i>Miembro de la administración familiar</i> | 79,2053 | 171,171 | 0,879 |
| <i>Involucramiento en actividades sociales</i> | 79,0553 | 190,184 | 0,893 |
| <i>Empleado no gerencial</i> | 79,1421 | 189,056 | 0,892 |
| <i>Miembro del Directorio</i> | 79,1895 | 170,734 | 0,879 |
| <i>Miembro del Consejo</i> | 79,2211 | 171,619 | 0,880 |
| <i>Otro rol de gobernanza</i> | 79,1395 | 176,527 | 0,883 |
| <i>Dueño de paquete accionario</i> | 79,2474 | 174,419 | 0,882 |
| <i>Miembro de la administración familiar</i> | 79,1684 | 173,333 | 0,881 |
| <i>Involucramiento en actividades sociales</i> | 79,2711 | 177,375 | 0,884 |
| <i>Empleado no gerencial</i> | 79,1000 | 172,470 | 0,880 |
| <i>Existe set de valores claro</i> | 78,6105 | 177,114 | 0,883 |
| <i>Existe visión y misión documentada</i> | 78,6421 | 175,982 | 0,882 |
| <i>Existe aceptación de misión y valores</i> | 78,6632 | 183,775 | 0,888 |
| <i>Existe compromiso de Responsabilidad Social</i> | 78,7421 | 184,999 | 0,889 |
| <i>Definen expectativas para miembros de la familia</i> | 78,7632 | 184,276 | 0,888 |
| <i>Existe Código de Conducta definido</i> | 78,8342 | 183,653 | 0,888 |
| <i>Impulsar la sostenibilidad de la empresa</i> | 78,5605 | 178,896 | 0,884 |
| <i>Impactar de manera positiva en la localidad</i> | 78,5789 | 178,234 | 0,884 |
| <i>Fomentar la lealtad y el compromiso</i> | 78,5895 | 182,390 | 0,887 |
| <i>Estimular la superación personal</i> | 78,6237 | 181,555 | 0,886 |
| <i>Mejorar la reputación del negocio</i> | 78,6395 | 176,089 | 0,882 |
| <i>Hacer a la compañía más atractiva para fusiones</i> | 78,6000 | 177,523 | 0,883 |
| <i>Crear una ventaja competitiva</i> | 78,6789 | 176,730 | 0,883 |
| <i>Impacto de su empresa en la creación de riqueza en su localidad</i> | 75,9211 | 159,345 | 0,874 |
| <i>Oportunidades profesionales para los habitantes</i> | 77,8526 | 179,429 | 0,886 |

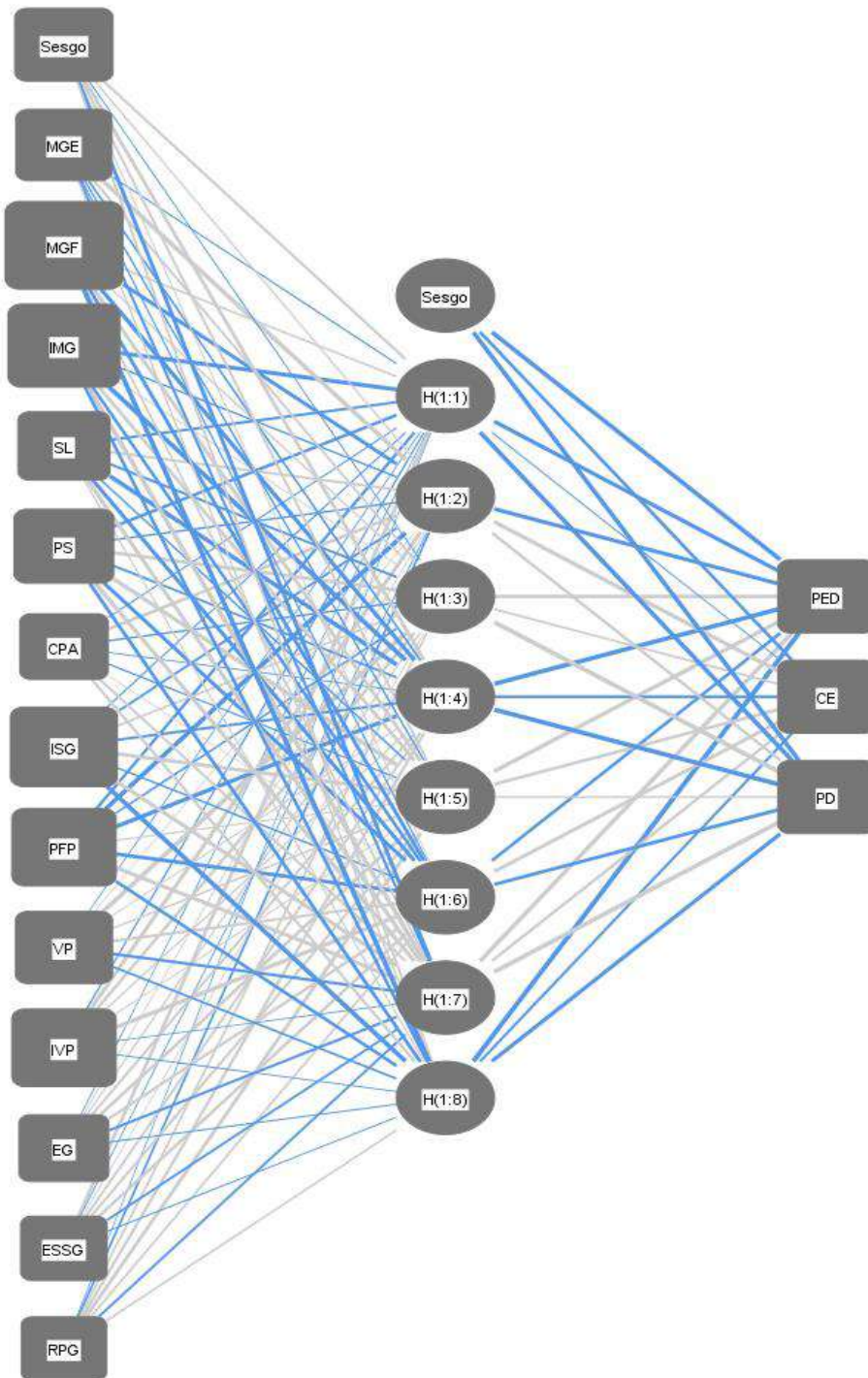
| | | | |
|--|---------|---------|-------|
| <i>Proyectos de emprendimiento local</i> | 77,9079 | 181,203 | 0,887 |
| <i>Frecuencia en actividades filantrópicas</i> | 76,8026 | 175,763 | 0,892 |
| <i>Incluirse como parte de la estrategia de la empresa</i> | 79,1842 | 171,771 | 0,880 |
| <i>Incorporarse en el plan de inversiones de la empresa</i> | 79,2632 | 174,469 | 0,882 |
| <i>Ser parte de la estrategia de gobierno familiar</i> | 79,2553 | 174,845 | 0,882 |
| <i>Establecerse dentro de las políticas de gobierno corporativo</i> | 79,2105 | 176,963 | 0,884 |
| <i>Hacerse efectivas a través de acuerdos con accionistas</i> | 79,1789 | 176,068 | 0,883 |
| <i>Delegarse a un miembro de la familia de las siguientes generaciones</i> | 79,1474 | 176,954 | 0,884 |
| <i>Delegarse a un miembro de la familia política</i> | 79,2395 | 174,668 | 0,882 |
| <i>Representatividad de las mujeres en el directorio</i> | 76,0474 | 178,504 | 0,891 |
| <i>Representatividad de las mujeres en el equipo administrativo</i> | 76,0237 | 175,728 | 0,889 |
| <i>Ganar experiencia dentro del negocio</i> | 78,6211 | 182,241 | 0,887 |
| <i>Mejorar habilidades lingüísticas</i> | 78,5947 | 180,484 | 0,885 |
| <i>Graduarse de una escuela de negocios</i> | 78,6500 | 184,170 | 0,888 |
| <i>Cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo</i> | 78,6921 | 180,921 | 0,886 |
| <i>Ganar experiencia fuera del negocio</i> | 78,8000 | 181,385 | 0,887 |
| <i>Aplicar a empleos a través de un proceso de reclutamiento</i> | 78,9105 | 175,908 | 0,883 |
| <i>Mejorar la rentabilidad del negocio</i> | 78,5868 | 179,056 | 0,884 |
| <i>Atraer y retener al mejor talento humano</i> | 78,6474 | 182,989 | 0,887 |
| <i>Ser más innovadores</i> | 78,6000 | 181,718 | 0,886 |

| | | | |
|--|---------|---------|-------|
| <i>Incrementar el uso de las nuevas tecnologías</i> | 78,7211 | 182,107 | 0,887 |
| <i>Profesionalizar el negocio</i> | 78,6974 | 182,486 | 0,887 |
| <i>Alcanzar un mejor balance vida profesional y personal</i> | 78,7368 | 186,189 | 0,890 |
| <i>Ofrecer programas de recompensas</i> | 78,7974 | 182,056 | 0,887 |
| <i>Promover e incrementar la diversidad</i> | 78,8868 | 181,837 | 0,887 |
| <i>Contribuir activamente con la comunidad</i> | 78,7868 | 181,361 | 0,887 |

Anexo 3.

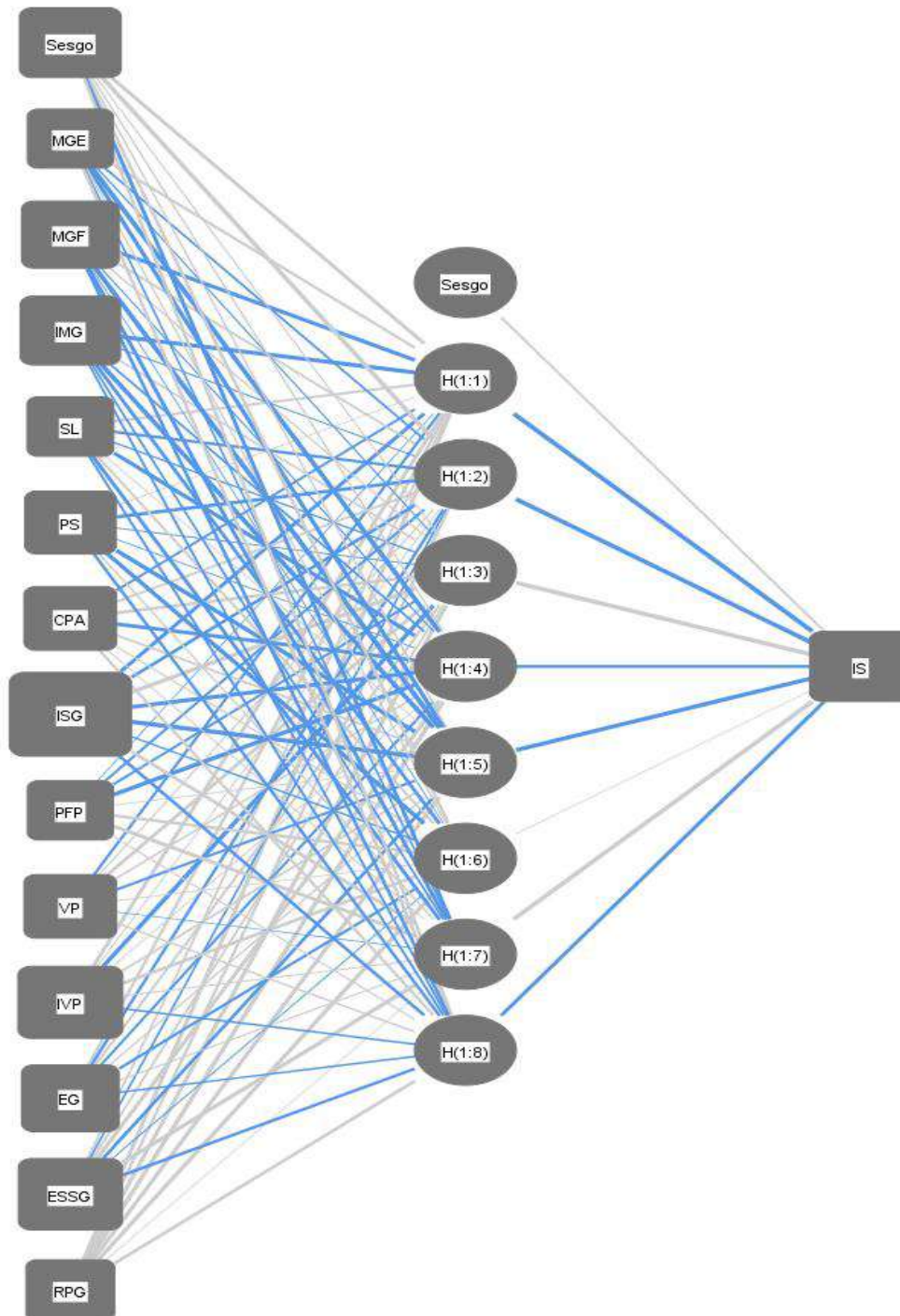
Perceptrón Multicapa para las relaciones Desarrollo y desempeño organizacional-

Gobernanza de la empresa familiar



Anexo 4.

Perceptrón Multicapa para las relaciones Impacto Social- Gobernanza de la empresa familiar



Anexo 5.

Cuestionario 1 para expertos

Estimado experto:

Como parte del proyecto de investigación doctoral titulado “Guía de buenas prácticas de gobernabilidad de las empresas familiares de Guayaquil”, se le solicita su colaboración para valorar la pertinencia de la guía y recoger sus sugerencias sobre la misma.

Su participación se realizaría en dos momentos. En el primero, debe llenar el presente cuestionario donde se inquiriere sobre su opinión de la primera versión de la guía propuesta, que se anexa a este cuestionario. En un segundo momento, se le hará llegar un informe resumen de la primera consulta a todos los expertos y se solicitará su opinión nuevamente, después de haberlo analizado.

El proceso garantiza el anonimato de sus respuestas, así como el tratamiento confidencial de los datos. Gracias por su colaboración.

Una vez estudiada la primera versión de la guía de buenas prácticas de gobernabilidad de empresas familiares de Guayaquil, según su opinión:

1. ¿Cuál es la importancia que le concede a la guía para la gobernabilidad de las empresas familiares para mejorar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que identifica posee la guía?
3. ¿Cuáles son las debilidades que identifica posee la guía?
4. ¿Qué modificaciones Ud. Sugiere para mejorarla?

Anexo 6.

Cuestionario 2 para expertos

Estimado experto:

Una vez analizados los resultados de la primera ronda de consultas se conformó una nueva versión de la Guía de buenas prácticas de gobernabilidad de las empresas familiares de Guayaquil, que se le anexa a este cuestionario. Una vez que la haya analizado, se le solicita evalúe los siguientes aspectos, marcando con una X según corresponda.

| La guía de buenas prácticas de gobernabilidad de empresas familiares propuesta.... | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|---|----------|------|-------|------|----------|
| Aborda los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones | | | | | |
| Establece una estructura sólida de toma de decisiones | | | | | |
| Mejora el desempeño de la empresa | | | | | |
| Garantiza una transición exitosa hacia futuras generaciones | | | | | |
| Establece procesos sólidos de contratación y promoción basados en el mérito y la competencia | | | | | |
| Aumenta la confianza de los inversores y otras partes interesadas | | | | | |
| Mejora la transparencia y la rendición de cuentas | | | | | |
| Impulsa la sostenibilidad a largo plazo | | | | | |

Gracias por su colaboración.