



*TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA*

**MAE20140210-01**

**Práctica informal de gobierno familiar resultante del desarrollo de  
dimensiones del capital familiar y su existencia en Guayaquil**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al  
título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por el estudiante:  
Werner Thomas Moeller Guzmán**

**Bajo la dirección de:  
Natalia Christensen**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Junio de 2017**

## Práctica informal de gobierno familiar resultante del desarrollo de dimensiones del capital familiar y su existencia en la ciudad de Guayaquil

*Informal practice of family governance resulting from the development of dimensions of family wealth and its existence in Guayaquil city*

Werner Thomas Moeller Guzmán<sup>1</sup>  
Natalia Christensen<sup>2</sup>

### Resumen

Debido a la escasa literatura existente sobre el desarrollo de las dimensiones del capital familiar y prácticas de gobierno familiar, la presente ponencia tiene por objetivo efectuar un análisis comparativo entre ambos temas que permita determinar si el desarrollo del primero implica la puesta en práctica de lineamientos de buen gobierno familiar. También se busca efectuar un levantamiento de información de ese desarrollo por parte de familias empresarias guayaquileñas. Se ha utilizado como base para la primera parte de la investigación artículos que tratan sobre los temas antes mencionados y modelos propuestos por varias organizaciones y autores; y, para la segunda parte, se efectuaron entrevistas no estructuradas, con lo cual se trata de contribuir en el avance de estudios al sector de las empresas familiares guayaquileñas y, sobre todo, a las familias que influyen en ellas. Finalmente, se concluye indicando, por un lado, que existen grandes semejanzas entre los dos temas citados, mismas que confirman que en el desarrollo de algunas dimensiones del capital familiar se encuentran implícitos lineamientos de gobierno familiar que, por lo tanto, son practicados de manera informal y, por otro, que en la ciudad de Guayaquil sí existen familias que desarrollen en alguna medida las dimensiones de capital familiar.

Palabras clave:

Gobierno corporativo, Empresas Familiares, Capital Familiar

### Abstract

Due to the lack of existing literature about the development of the dimensions of family capital and family governance practices, the present study aims to conduct a comparative analysis between both subjects to determine if the development of the first involves the implementation of family governance guidelines. It is also sought to carry out a survey of information on this development by Guayaquilean business families. It has been used as basis for the first part of the research articles dealing with the aforementioned topics and

---

1 Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, 2011.

werner\_moeller@hotmail.com

2. Master en Entrepreneurship & Family Business, Disciplina académica, Gestión e Internacionalización de la Empresa Familiar, Escuela de Administración de Empresas de Barcelona-EAE, Barcelona, España, 2004.

nataliachristensen@hotmail.com

models proposed by various organizations and authors; and, for the second part, non-structured interviews were conducted, which seek to contribute to the advancement of studies to the sector of Guayaquil family businesses and, above all, to the families that influence them. Finally, the conclusions are, on the one hand, that there are great similarities between the two themes cited, which confirm that in the development of some dimensions of family capital there are implicit family governance guidelines, which, therefore, are practiced informally and, on the other, that in the city of Guayaquil there are families that develop to some extent the dimensions of family capital.

Key words

Corporate governance, Family Firms, Family Wealth.

Clasificación JEL  
JEL Classification

G30; G32; G34.

## INTRODUCCIÓN

La relevancia del estudio del capital familiar de las familias empresarias viene dada en virtud de la propuesta de diversos autores que indican que un correcto desarrollo del mismo, en los términos detallados más adelante, propicia, no solo una mejor administración del capital financiero de la familia, sino también una mejora en las posibilidades de las empresas familiares de ser sostenible a largo plazo y de generación en generación (Hughes, 2004).

Con respecto a gobierno corporativo, debe señalarse que son aquellas prácticas catalogadas como las mejores por parte de diversos organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y que tratan diversos ámbitos de la administración de los negocios como el funcionamiento, procesos de toma de decisiones, políticas, etc. en los distintos tipos de empresas (Baracaldo-Lozano, 2013).

Si se considera a la familia como el núcleo fundamental de la sociedad, las empresas familiares en que participan familias empresarias deben ser concebidas como el núcleo de la economía y el comercio de un país (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016), por lo anterior, es tan importante para el Ecuador contar con más información e investigaciones sobre estos tópicos, siendo por tanto las familias empresarias el sujeto de estudio en que se profundizará en esta investigación

Para muestra de la afirmación anterior, es posible hacer referencia a que, en los países de la región, parte importante de las empresas son familiares, en Chile 60%, en Perú 74%, en México 79%, en

Argentina 69% y, en últimas, las empresas familiares en Ecuador representan el 93% del total, es decir, la gran mayoría (Villagómez, 2015).

En lo que a investigación científica de empresas familiares se refiere, la temática de gobierno corporativo ocupa el segundo lugar entre los tópicos más estudiados, superado únicamente por los procesos de sucesión en este tipo de empresas (Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011). Sin embargo, al ser un área de investigación tan amplia, existen líneas de estudio en las que se ha profundizado en mayor medida que otras, por lo que este trabajo se enfocará en encontrar evidencias teóricas que permitan determinar si cuando se desarrolla el capital familiar de la familia empresaria también se hallan implícitas prácticas de gobierno familiar de manera informal.

A pesar de que las familias empresarias serán el sujeto de estudio, se hace necesario indicar que existen motivos suficientes para analizar y aplicar las prácticas de gobierno corporativo en todo tipo de empresas, por ejemplo los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas por Bach, Kudlawicz & da Silva (2015) quienes logran determinar que las prácticas de gobierno corporativo influyen, de manera positiva, en los indicadores financieros de las empresas de capital abierto brasileras.

Los autores antes mencionados basan este estudio en cuatro temas neurálgicos del gobierno corporativo: el acceso a la información, el contenido de la información, la estructura del Consejo Administrativo o Directorio y la estructura de propiedad, siendo estos los temas en torno a los que giran normalmente las prácticas de gobierno corporativo, y añadiendo, en el caso de empresas familiares, algunos

lineamientos adicionales como se lo verá en el apartado respectivo.

El Banco de Desarrollo de América Latina (2011), publicó varios documentos sobre esta temática, entre los cuales se encuentran los Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo latinoamericano, en que se pueden encontrar directrices sobre el tópico para la realidad de las empresas latinoamericanas.

Este documento propone diferentes lineamientos sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, según el tipo de empresa de que se trate, por lo que propone prácticas para empresas cotizadas en bolsa, para entidades financieras, para empresas públicas y, para las que nos atañe considerar en el presente trabajo, aquellos lineamientos propuestos para empresas familiares y para pequeñas y medianas (Pymes), donde se incluyen ciertos lineamientos dirigidos a las familias también.

Por su lado la Corporación Financiera Internacional (2011) también publicó un documento denominado Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, mismo que desarrolla y propone prácticas similares a las expuestas por el Banco de Desarrollo de América Latina CAF para los gobiernos de las familias empresarias.

En este punto se hace indispensable profundizar en la temática propia del gobierno corporativo y, por ende, sus antecedentes. Alrededor del mundo se han realizado estudios sobre las metodologías y corrientes que se siguen para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas de todo tipo, no solo familiares, siendo uno de los más interesantes el realizado por Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo (2013), en el que realizan una comparación entre los códigos de gobierno corporativo de 14 países

encontrados por estos autores, llegando a conclusiones importantes como, por ejemplo, que existen similitudes entre documentos de diferentes países, como es el caso de los de Japón y México en los cuales se observa una mayor cercanía de los accionistas a sus empresas, es decir, en estos países los accionistas tienden a involucrarse en su gobierno más que en otros, guardando semejanzas en sus prácticas a pesar de la distancia que los separa.

Al buscar antecedentes en países más cercanos al Ecuador, con realidades mucho más parecidas incluso, la Red de Cámaras de Comercio de Colombia, CONFECAMARAS, estructuró en 2001 el primer código de buenas prácticas de gobierno corporativo para su aplicación en empresas públicas.

En cuanto a los beneficios en Latinoamérica, a pesar de no existir mayores estudios en el Ecuador, sí los hay en países vecinos. Fuenzalida, Mongrut, Arteaga, & Erasquin (2013) confirmaron, a través de dos métodos distintos, que en Perú quienes buscan invertir evalúan de manera positiva a aquellas empresas con altos indicadores de gobierno corporativo, por lo que invertir en estas prácticas está demostrando ser rentable para las empresas que cotizan en bolsa.

En este punto es importante recalcar que, siendo el sujeto de estudio del presente trabajo las familias empresarias que participan activamente en empresas, por lo tanto familiares, de la ciudad de Guayaquil en la República del Ecuador, debe indicarse, tal como se detalló en párrafos anteriores, este tipo de empresas representan el 93% de las empresas en el Ecuador (Villagómez, 2015) la gran mayoría de ellas pequeñas.

Lo dicho se convierte en una gran razón para ahondar en el estudio de este

tipo de empresas y las familias que las dirigen y determinar si aplican prácticas de gobierno familiar, o si lo hacen de manera informal y sin conocimiento.

Existen múltiples casos de éxito de las empresas donde participan familias, siendo hasta ahora motivo de gran discusión para los autores que dedican sus estudios a la temática acordar una definición académica sobre a qué se considera una empresa familiar, tal como se lo indicará más adelante en el apartado correspondiente, llegando incluso a proponer modelos evolutivos que permiten estudiar el proceso por el que han ido cambiando las empresas familiares según el sector al que se dedican y el ámbito territorial al que pertenecen para explicar qué se entiende por empresa familiar (Fernández-Perez, 2003).

El capital familiar de la familia empresaria es un concepto relativamente nuevo y, por tanto, del que no se encuentra mucha literatura. Recién a partir del año 2003 se puede encontrar autores como Jaffe (2003) o Hughes (2004), quienes proponen diversos modelos para explicar qué debe entenderse por capital familiar y cómo desarrollar cada uno de esos conceptos.

En un mundo globalizado como el actual, en que la forma de hacer negocios evoluciona en un abrir y cerrar de ojos y que las familias empresarias deben planear e implementar prácticas que les permitan lograr la sostenibilidad en el tiempo, ya que, por la naturaleza propia de las empresas familiares, que de generación en generación se van agregando varias nuevas personas, con distintos puntos de vista, éstas están muy expuestas a desaparecer en caso de no hacerlo.

Es por estas razones que desde hace algún tiempo se han buscado las

mejores formas para asegurar que en el traspaso de una generación a otra no se pierda la empresa, por lo que se proponen diversas maneras, enfocándose este estudio en aquellas que hacen referencia a prácticas de buen gobierno familiar, en los términos establecidos por el Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2010) por un lado y, por otro, lo expuesto por varios autores sobre el desarrollo del capital familiar como la manera de preservar de mejor manera la riqueza familiar, en todas sus dimensiones.

Una búsqueda sobre investigaciones respecto a prácticas de gobierno corporativo de empresas familiares en nuestro medio determina la importancia de efectuar esta investigación ya que existen muy pocos que tratan el asunto, lo anterior a pesar de que este tipo de empresas representan un gran porcentaje de la población de empresas en nuestro país y sobre todo en esta ciudad de Guayaquil.

Las dimensiones del capital familiar de las familias empresarias es un tema poco desarrollado, al igual que las prácticas informales de gobierno corporativo de la empresa familiar - desde la óptica de las familias que influyen en ellas-, ambos temas guardan, a criterio del autor, grandes semejanzas, por lo que a través de esta investigación sería posible conseguir un avance importante debido a que permitiría confirmar que al cumplir con establecido por uno es posible cumplir, en gran medida, con lo expuesto por el otro.

A través de esta investigación se busca contribuir con el sector de las empresas familiares, especialmente en las familias que influyen en ellas, resaltando las herramientas que les permitan asegurar la sostenibilidad de sus organizaciones en el tiempo.

Este trabajo también busca aportar en el medio local, a través de la obtención de nueva información, sobre las costumbres de familias empresarias guayaquileñas, en lo que a temas del gobierno de sus empresas y de sus propias familias respecta. El conocer más datos sobre cómo las familias empresarias guayaquileñas se organizan en sus negocios en lo que respecta a gobierno familiar, nos da luces sobre el futuro que se podría afrontar en este tipo de empresas, según lo propuesto por ciertas organizaciones y autores.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio tiene por objetivo general, por un lado, confirmar, a través de la revisión de literatura existente sobre este tema, si existen elementos en común entre el desarrollo de las dimensiones de capital familiar expuestas y lineamientos de gobierno familiar, y, por otro, determinar, a través de entrevistas no estructuradas a familias empresarias, si existe alguna familia de esta ciudad que desarrolle, en alguna medida, las dimensiones del capital familiar que este trabajo abarca.

### Modelo

El Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2010) publicó un manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado, entre las cuales se incluye todo un apartado con lineamientos para empresas familiares, de igual manera la Corporación Financiera Internacional (2011), por otro lado Quintana (2012) elaboró una Guía Práctica para el buen gobierno de las empresas familiares, dentro del cual se señalan lineamientos dirigidos directamente a la familia empresaria, por lo que las tres servirán de guía para contrastar esas prácticas con lo que indican Hughes (2004), Jaffe (2003) y Serebrenik (s.f.a) respecto a cómo desarrollar las diversas dimensiones del capital familiar.

### Revisión teórica

#### Gobierno corporativo

El origen del concepto de buen gobierno corporativo, los autores lo sitúan en diversas épocas, por ejemplo, para Baracaldo (2013) Adam Smith emite un primer esbozo del tema al referirse a los límites que se deberían imponer a directores y administradores de las empresas. Hay otros autores que se remontan a tiempos más recientes, Ganga y Vera (2006) plantean que el origen se da a partir de la teoría de agencia, formulada por Jensen y Meckling en 1976, a la que se le dedicará un apartado especial posteriormente.

La primera aparición formal del término “gobierno corporativo”, para Benavides y Mongrut (2010) y Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo (2013), se encuentra en el Informe Cadbury, publicado en Inglaterra 1992, el cual proponía la adopción por parte de empresas de un código deontológico que recogiera una serie de buenas prácticas para desarrollar un buen gobierno corporativo en las empresas.

A partir de este primer informe, comienza a expandirse alrededor del mundo una serie de informes sobre guías y lineamientos para prácticas de buen gobierno corporativo. Los principales informes luego de Cadbury fueron el informe de Toronto, en Canadá, el informe del Rey, en Sudáfrica, ambos en 1994. Luego, en 1995, Australia publicó su informe Bosch, Francia el informe Vienot, y el Reino Unido el informe Greenbury.

Existen organizaciones que han profundizado o ampliado el concepto del tema que tratamos, por ejemplo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), señala que: “El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el

cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas.

“El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2004, p. 11). El Banco de Desarrollo de América Latina (2013) propone no ver las prácticas de gobierno corporativo como un fin por sí mismas, sino, por el contrario, como un medio para lograr conseguir inversión en las empresas.

Los cambios que se van dando en la cultura corporativa de los países y las diversas formas como cada compañía concibe su estructuración organizativa, nos lleva a desarrollar constantemente nuevas y mejores formas de organización, que evidentemente desembocan en que las mejores prácticas de gobierno corporativo, evolucionen constantemente, tal como lo señala también la OCDE (2004).

Ganga y Vera (2006) indican que los autores más citados, en lo que a la definición de gobierno corporativo respecta, son Schleifer y Vishny (1997), quienes exponen que, a través del gobierno corporativo, las personas que han aportado con la financiación de las empresas se aseguran de obtener las retribuciones que, por las inversiones efectuadas, merecen.

Felício, Ivashkovskaya, Rodrigues y Stepanova (2014) definen al gobierno corporativo como las normas que regulan los mecanismos de control de las empresas así como a las relaciones que se crean entre los diversos actores que participan en las actividades cotidianas de la misma.

En la misma línea, se encuentran Schleifer & Vishny (1997) quienes señalan que a través del gobierno corporativo se hace frente a uno de los principales asuntos del que trata la teoría de agencia, sobre darle la seguridad a los grupos de interés en general de tener un retorno con respecto a lo que invirtieron en la empresa.

Otra visión sobre este tema la exponen Acero & Alcalde (2012) quienes hacen referencia a la relación que existe entre el gobierno corporativo de las empresas con otras áreas de estudio como por ejemplo, con la responsabilidad social corporativa o el *performance*, ya sea financiero, social, empresarial o medioambiental, entre otros. Considerando lo anterior, se evidencia que al hablar de gobierno corporativo se está haciendo referencia a un tema de importancia fundamental para las empresas, tanto desde el punto de vista de la valoración de la misma respecto a sus grupos de interés (externo), como en su propia vigencia, ya que se trata de medidas que van encaminadas a mejorar la organización, gestión y control de la empresa (interno).

En la misma línea se encuentra De la Cuesta (2004), quien indica que el gobierno corporativo implica poner a salvo los derechos, no solo de los inversionistas, sino también de los stakeholders, es decir, todo aquél que tenga algún interés en la empresa, y no limitándose solo a eso, sino también a exigir buenos resultados financieros a corto plazo, una correcta gestión de responsabilidad social corporativa y a decisiones que permitan la sostenibilidad de la empresa, todo aquello vinculado a sanas prácticas de gobierno corporativo empresarial.

Es por lo anterior que Lizcano (2006) hace referencia a que el gobierno corporativo debe ir tomado de la mano de la responsabilidad social corporativa, ya que en el primero se plasman, entre

otros asuntos, los objetivos, valores y fines de la empresa, y el otro se constituye en uno de los objetivos.

Lefort (2013) indica por su lado tres razones principales para profundizar en el estudio de gobierno corporativo, como lo son los incentivos económicos que representan para una empresa tener prácticas sólidas de gobierno corporativo, por otro lado señala a la globalización desde la perspectiva de que cada economía tiene empresas con distintas estructuras corporativas, por lo que a través de prácticas de gobierno corporativo se puede estandarizar y transparentar el funcionamiento de cada una, y, por último, muy de la mano con la anterior, el desarrollo de mercado de capitales locales a partir de financiamiento externo, es decir, atraer inversión extranjera a partir de la adopción de prácticas de gobierno corporativo.

Es por lo anterior que el funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno de las empresas y la interrelación que se exige entre ellos, es un tema del que a nivel internacional se ha escrito mucho (Acero y Alcalde, 2012), (Lefort, 2013) (Baracaldo, 2013), ya que se necesita que todos ellos trabajen en conjunto, conociendo sus facultades, dependiendo del órgano al que pertenecen, teniendo a la vez muy claramente delimitadas sus funciones, evitando de esta manera conflictos internos y generando seguridad para sus stakeholders.

Así mismo es importante considerar cómo la estructura de gobierno de una empresa afecta, de una o de otra forma, la *performance* integral de la misma. Los estudios realizados por Daily & Dalton (1992) son una muestra de aquello, ya que a través de su análisis se puede determinar que, la forma cómo se integre el directorio de una empresa influye directamente en tener una mejor *performance*, es decir, el número y la proporción de directores externos, por

ejemplo, sí influyen en la *performance* de la compañía.

En el mismo estudio se demuestra la relación que existe entre que el administrador de una empresa sea a la vez el Principal del Directorio. Considerando lo anterior se podría colegir que existe relación en el desempeño de la empresa con la estructura de gobierno que adopta. Esto ocurre por igual en las empresas familiares, como se lo verá en un apartado posterior.

Es válido afirmar que, a través de una correcta aplicación de prácticas de gobierno corporativo se pueden evitar conflictos entre órganos de gobierno de las compañías, tal como lo indican Ganga y Vera (2006). De igual manera, con la aplicación de estas prácticas es posible establecer que cada vez existen más inversionistas dispuestos a invertir una mayor cantidad de recursos en negocios con altos estándares de gobierno corporativo.

Así mismo, es posible establecer que, cuando se presentan dificultades en los mercados, las compañías que cuentan con índices de gobierno corporativo débiles son las primeras que sufren los estragos (González, 2002). Al poner en una misma ecuación: mayor confianza emanada desde la compañía hacia el mercado, consiguiendo que el mismo perciba un menor riesgo, se logra mayores oportunidades de encontrar fuentes de financiamiento o inversión, es decir, los códigos de gobierno corporativo al ser adoptados demuestran ser efectivos para las empresas (Benavides & Mongrut, 2010).

#### El origen del Gobierno Corporativo – La Teoría de Agencia.-

La teoría de agencia, expuesta por Jensen y Meckling (1976), propone que cuando una persona contrata a otra para que realice un servicio determinado en representación suya, ocurre una

delegación de las funciones de la persona que contrata hacia la persona contratada, con lo cual pasa a tomar decisiones en nombre de la primera, con las consecuencias que este tipo de delegaciones pueden acarrear.

Ali, Chen, & Radhakrishnan (2007) consideran que hay dos tipos principales de problemas de agencia, el primero el que se da en virtud de la separación de la propiedad y la administración en una empresa, donde la administración podría no actuar en favor de los mejores intereses de los accionistas sino en los propios, y, el segundo tipo de conflicto de agencia, aquel que se genera entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios, siendo los primeros quienes, abusando del poder controlador que tienen sobre la empresa, toman decisiones con base en sus propios intereses.

Ante la situación citada en el párrafo anterior pueden presentarse dos riesgos: el primero que la persona contratada no se comporte como lo desea la persona que buscó sus servicios, sino que, por el contrario, busque beneficiar sus propios intereses; el segundo, que la persona contratada no sea lo suficientemente competente para la responsabilidad que se le está otorgando. Ambas situaciones generan riesgos los cuales provocan costos.

Los costos que generados de estas situaciones se constituyen en los llamados costes de agencia, mismos que pueden ser sintetizados en tres: costes de control o supervisión.- son aquellos en los que incurre el que contrata al agente para controlarlo; costes de fianza.- son aquellos en los que incurre quien contrata con el fin de evitar que las decisiones tomadas por el agente le perjudiquen; y, costes de pérdida residual.- que es aquel valor que el principal está dispuesto a perder en virtud de que el agente pudiera no hacer todo lo que esté a su alcance para

maximizar las ganancias (Bartholomeusz & Tanewski, 2006)

Por lo tanto Jensen y Meckling (1976) proponen que, para evitar estos riesgos, es necesario que los documentos en que se formaliza las relación entre las partes, esto es, principal y agente, sea redactado de forma que se consideren detalladamente estas situaciones y, de igual manera, que sea lo más eficientes posibles para la empresa, con el fin de evitar o prever estos riesgos. (Bartholomeusz & Tanewski, 2006)

En tiempos más actuales, sobre el mismo tema, señala Molano-León (2011) que el directorio o consejo de administración de las empresas debe ser visto como un órgano que existe para evitar los riesgos de agencia y, por tanto, los costos que devienen de él, principalmente ya que los directorios son adoptados en las empresas con el fin de garantizar que la administración busque siempre el beneficio para los accionistas y nunca el beneficio propio.

### Empresas Familiares

Se puede establecer, a partir de la revisión de literatura, que no existe un consenso al momento de conceptualizar las Empresas Familiares (Duller, 2013) ya que varios autores como Gimeno (2004), Navarro (2008), Omaña & Briceño (2013), Arenas & Rico (2014) y Bermejo (2014) señalan la dificultad de llegar a un consenso con respecto a un concepto o definición de las mismas, citando para el efecto diversas explicaciones acerca de los diferentes elementos que pueden considerarse para definir las y eso dependerá del autor al que se consulte. Habbershon y Williams (1999); citado en Gimeno (2004), señalan que han llegado a encontrar hasta cuarenta y cuatro diferentes definiciones dependiendo de los elementos que se consideren.

Para evitar confusiones con respecto a lo que se ha considerado como

Empresas Familiares en el presente trabajo se adoptará la definición citada en Fernandez (2013) quien se basa en lo acordado en Bruselas, durante el año 2008 por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), así como, en el mismo año, en la ciudad de Milán por el Board del Family Business Network (FBN), que son las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares y según las cuales se considera que una compañía es familiar, sin importar su tamaño, si cumple las siguientes condiciones:

- a) La(s) familia(s) que fundó o fundaron la compañía tienen la propiedad de la mayoría de los votos; o, la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa es la propietaria de los mismos; o, estos votos son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s);
- b) Esta mayoría de votos puede ser tanto directa como indirecta;
- c) Debe existir al menos un representante de la familia o pariente que participe en la administración de la compañía; y,
- d) En cuanto a las compañías de capital abierto, o cotizadas, se las considera como Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Se han encontrado más definiciones que quizás no sean tan específicas pero describen, de manera sucinta, a qué se considera una empresa familiar. Davis y Stern (1983); citado en Gimeno (2004), en que se describe a la Empresa Familiar como aquella organización cuya, propiedad, políticas y dirección están sujetas a una fuerte influencia de las familias propietarias de la misma.

Hay otros autores como Churchill y Hatten (1997) para quienes existen dos diferencias fundamentales entre las empresas familiares y las no familiares, la transferencia del poder o la influencia dentro de personas que pertenecen a una misma familia, como se vio en la descripción anterior, y agregan que para que sea empresa familiar deben existir miembros de la familia en la administración. En línea con esta posición están Omaña & Briceño (2013), quienes señalan que la empresa familiar se caracteriza, para ellos, por la propiedad, al menos en su mayoría, por parte de una familia, el control, a través de la participación de los miembros en la alta dirección, y, la intención de transferir la empresa a futuras generaciones.

Bermejo (2014) indica que las empresas familiares son muy parecidas a las no familiares, lo que las diferencia radica en la fuerte conexión que existe entre esas empresas y una familia, la cual toma decisiones sobre su gestión y gobierno. A pesar de lo anterior para Casillas et al. (2005); citado en Arenas & Rico (2014), para que una empresa sea considerada como familiar deben considerarse tres aspectos:

- 1) La propiedad de la empresa, para lo cual debe considerarse el porcentaje de propiedad que tiene una familia en ella;
- 2) El poder ejercido por la familia en la empresa, que hace referencia a la cantidad de ejecutivos que trabajan en la empresa y que son parte de la familia; y,
- 3) La intención de que la empresa sea mantenida en la familia y que pase a la siguiente generación.

En otras palabras, para que una empresa sea considerada como familiar se debe analizar el grado de control y participación que parientes y propietarios ejercen sobre la misma, con lo cual el gobierno, la gestión, el patrón de control y la sucesión influyen de

gran manera sobre las metas y estrategias de la empresa, ya que en torno a estas circunstancias gira la sostenibilidad de la empresa familiar (Navarro, 2008).

En este punto es de vital importancia hacer hincapié en lo que indica Navarro (2008) con respecto a la relación simbiótica que debe existir entre la Empresa Familia y la Familia para que la misma sea sostenible en el tiempo, ya que en el caso de la empresa debe generar valor para la familia mientras que esta familia debe aportar valor a la empresa, solo de esta manera puede mantenerse a ambas en forma.

#### La Teoría de Agencia en las Empresas Familiares

Una de las teorías más importantes que se estudia en las empresas familiares es la teoría de agencia (Siebels & Zu Knyphausen-Aufsess, 2012), es que los problemas de agencia también se encuentran presentes en este tipo de empresas, presentándose los consecuentes costos de agencia, sobre los cuales hay autores que consideran que el hecho de que una empresa sea familiar baja, y por tanto beneficia, los costes de agencia (Ali, Chen, & Radhakrishnan, 2007), (Chen, Chen, & Chen, 2008), sin embargo, hay otros quienes indican que, por el contrario, el que una empresa sea familiar hace que los inversionistas encuentren muchas variables para no invertir o, en caso de hacerlo, pedir mayores seguridades y retornos (Carney, 2005).

Ali, Chen & Radhakrishnan (2007) encontraron, al hacer una comparación entre los problemas agencia que se presentan en la empresas familiares y en las no familiares, que las primeras enfrentan menos conflictos en los que corresponden al primer tipo, es decir, aquellos que se generan como consecuencia de la separación de la propiedad y la administración, sin

embargo se dan mas conflictos de agencia del segundo tipo, que en las empresas no familiares, que son aquellos que se presentan por las diferencias entre accionistas mayoritarios y minoritarios.

Anderson, Mansi & Reeb (2003), por otro lado, señalan haber encontrado evidencias de que el hecho de que una empresa sea familiar reduce los costos de agencia, por tener la posibilidad, y el poder, para alinear los intereses de la familia con los de la administración, siempre que esta esté en manos de ellos. Sin embargo, también señalan que esta reducción de costos de agencia está estrechamente vinculada a la reputación que tenga la familia en el medio.

Klein, Shapiro & Young (2005) confirman lo anterior al establecer que en las empresas familiares se da un alineamiento entre la propiedad y la administración, reduciendo así la posibilidad de que se presenten problemas de agencia. Más importante que lo anterior es que al estar la mayoría de empresas familiares dirigidas por miembros de la familia, disminuyendo así la necesidad de contratar a un administrador externo que, a su vez, por falta de conocimiento de la historia o actividad de la empresa, así como de su falta de participación en el riesgo de la inversión de la empresa, podría afectar, a través de sus decisiones, la eficiencia de la misma.

Por otro lado, al ser la estar la propiedad de empresas familiares concentrada en una sola persona o grupo de personas, como en el caso de la familia, puede establecerse que existe una mayor posibilidad de que la *performance* sea mayor, esto debido a que esas personas estarán más atentas a que la empresa cumpla con su función fundamental, que no es otra que la de maximizar la inversión de quienes arriesgan ese capital (Durán-Encalada & San Martín-Reyna, 2012).

Una opinión diferente a las anteriores, es la planteada por Carney (2005), quien indica que en un principio efectivamente se pensaba que las empresas familiares reducían los costos de agencia, sin embargo estudios posteriores revelaron que fueron identificadas diversas variables, propias de las empresas familiares, que, entre otros efectos, causaba el impedimento de que la empresa crezca, que el mercado requiera mayores primas por sus inversiones o la pérdida del valor de la empresa. Las variables identificadas en empresas familiares son señaladas por Fama y Jensen (1983); citado en Carney (2005), quienes detallaban los riesgos de que los accionistas mayoritarios incidan en decisiones en su contra, una ineficiente gestión de riesgos de la empresa familiar y la falta de inversión por parte de la familia.

#### Buenas prácticas de Gobierno Corporativo de Empresas Familiares y de Familias Empresarias

Considerando la revisión de modelos de gobierno corporativo para empresas familiares, principalmente los propuestos por el Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2011) y la Corporación Financiera Internacional (2011), así como en Quintana (2012), es posible indicar que al tratar los temas de lineamientos de gobierno en este tipo de empresas, existe una estructura de gobierno corporativo dirigidas a la empresa familiar que como tal requiere atender funciones de gobierno dirigidas a la Empresa y funciones dirigidas a atender a la familia propietaria de esa empresa, es decir, lineamientos que proponen cómo debe funcionar la familia que tiene un negocio, siendo sobre este último asunto en torno a lo que gira este estudio. Síntesis de lo anterior es que el gobierno corporativo para empresas familiares debe considerar, por un lado lineamientos para la empresa y por otro lineamientos para la familia, se debe considerar a

ambas estructuras al momento de referirnos al gobierno en la empresa familiar.

Con el fin de graficar de una mejor manera lo indicado en el párrafo anterior, se ha elaborado un cuadro que permite visualizarlo de mejor forma:

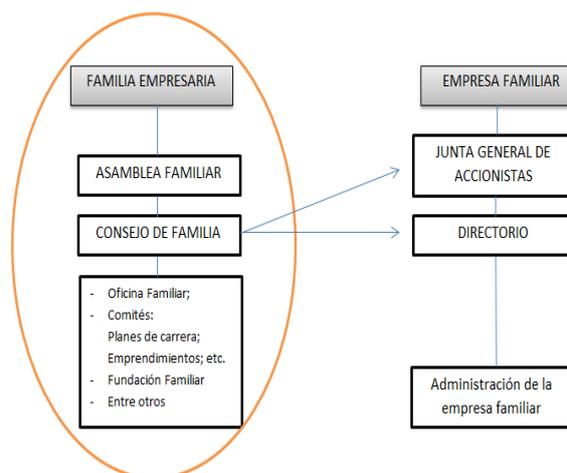


Figura 1. Estructura de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares.  
Fuente: Elaboración propia

Sobre el lado izquierdo se encuentra la familia empresaria que interviene, a través de la toma de decisiones del Consejo de Familia, en la Junta General de Accionistas o en el Directorio de la empresa familiar, según sea el caso. Es respecto a aquellos lineamientos que tratan sobre los asuntos que están dentro del círculo que se profundiza en esta investigación.

El Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2013), reconoce en el documento que se cita que las empresas familiares traen un doble reto, por un lado la organización y administración de la empresa familiar y, por otro, el de la organización de la familia empresaria que influye en ella. Sin embargo, no es posible dejar de lado el gobierno corporativo de la empresa familiar como tal –lo que se encuentra sobre el lado derecho del gráfico-, por lo que se efectuará una revisión breve de las prácticas de gobierno corporativo de la

empresa familiar para luego examinar al gobierno de la familia empresaria.

Le Breton-Miller & Miller (2006) establecen que las diferencias entre los distintos niveles de gobierno corporativo entre una y otra empresa familiar, giran en torno a cuatro aspectos fundamentales: nivel de propiedad de la familia sobre la empresa, liderazgo familiar, mayor o menor involucramiento por parte de la familia en la administración de la empresa y los planes de participación por parte de futuras generaciones en la misma.

La ecuación en el caso del gobierno corporativo en empresas familiares es simple: el control total familiar reduce el valor de la empresa, a menos que existan en el Consejo de Administración, Directores Independientes con suficiente poder como para contrarrestar ese poder de la familia, a pesar de que, evidentemente, la familiar también debe ser parte de ese Consejo de Administración ya que es la cuenta con el know how del negocio. Por tanto, la conformación de ese Consejo de Administración, la revelación de información y los planes de sucesión, se constituyen en las principales asuntos de que tratan las prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares (Pindado & Requejo, 2015).

En esta línea se encuentra Giovannini (2010), quien logra confirmar que la presencia de directores externos o independientes en empresas familiares afecta de manera positiva la performance, sin embargo, el grado de independencia de los Directores aumenta en función de la desinversión de la familia. De igual manera, indica que el involucramiento de la familia dentro de la empresa afecta, esta vez de manera negativa, al performance.

Brenes, Madrigal & Requena (2011), entre los hallazgos de su investigación sobre gobierno corporativo en negocios familiares, indican que este tipo de prácticas es más relevante para aquellas empresas cuyas familias propietarias cuentan con un mayor número de miembros, lo cual conlleva a que no todos puedan participar activamente en la administración del negocio, siendo así encuentran en la adopción de políticas una solución que les permite estar informados de lo que ocurre, a diferencia de aquellas familias en que son menos miembros y consideran estos lineamientos poco relevantes o redundantes ya que al tratarse de menos personas se facilita la transparencia de información o los procesos de toma de decisión.

Como se evidencia en el trabajo de Quintana (2012), es posible diferenciar el gobierno corporativo de la empresa familiar como un conjunto de prácticas o políticas y aquél gobierno familiar que se traduce en otro conjunto diferente del anterior de lineamientos dirigidos específicamente a las familias empresarias, es decir, aquellas que influyen directamente en la propiedad, políticas y dirección de la misma, siendo justamente este último sobre el que trata este trabajo.

Dentro de los lineamientos de gobierno familiar propuestos por el Banco de Desarrollo de América Latina CAF, (2010), que también puede encontrarse en el trabajo de Quintana (2012), se establece la existencia de políticas de sucesión en las familias empresarias, dentro de las cuales debe contemplarse la voluntad de los sucesores de escoger qué carrera cursar y qué rol desempeñar en la misma, así como una correcta preparación, formación y desarrollo de los candidatos en la sucesión de las actividades de la empresa.

La Corporación Financiera Internacional (2011) propone que dentro

de los lineamientos de gobierno familiar deben contemplarse políticas de retribuciones y dividendos a corto y largo plazo, con el fin de evitar conflictos entre los miembros de la familia.

Otro lineamiento propuesto por el Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2010) y también detallado en Quintana (2012) es el establecimiento de políticas adecuadas para el acceso al capital de la empresa familiar por parte de los miembros de la familia para proyectos personales.

Un asunto de vital importancia por la naturaleza propia de las empresas familiares es que no pueden perderse y deben ser correctamente transmitidos de generación en generación los antecedentes históricos de la familia así como la cultura y valores que le son propios (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2010).

Dentro de esos mismos valores familiares debe considerarse lo que la familia retribuye a la sociedad o a la comunidad que la rodea, por lo que es importante que se tenga presente el incentivar que la empresa de su propiedad desarrolle prácticas para promover la Responsabilidad Social Empresarial en todas las áreas, ya sea con la comunidad o el ambiente Quintana (2012).

En lo que respecta a órganos de gobierno el mismo Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2010) propone que deben existir y estar regulados en las familias empresarias en primera instancia una Asamblea Familiar y en segunda un Consejo de Familia, los cuales permitirán a los miembros de la familia establecer canales para toma de decisiones y acceso a información.

Finalmente, un último lineamiento importante para el gobierno de la familia empresarial es, tal como lo señalan el Banco de Desarrollo de

América Latina CAF (2010) y la Corporación Financiera Internacional (2011), la adopción de aquellas prácticas o políticas que permitan a los miembros de la familia el desarrollo y formación de un perfil humano, así como planes de formación continuada y planes de jubilación para los miembros que van llegando a esa etapa.

Constituyéndose todos los lineamientos antes mencionados en un gran marco para la adopción de un protocolo familiar a través del cual se formalice las distintas políticas que regirán los distintos ámbitos del gobierno familiar de la familiar empresarial.

Autores como Saiz-Álvarez (2012) reconocen que la adopción de un protocolo familiar, contetivo de varias disposiciones que formalicen acuerdos y procesos dentro de familias empresarias, se convierte en una de las más importantes prácticas de gobierno familiar, ya que evitarían de esta manera problemas y fortalecerían las relaciones familiares, ayudando de esta manera a que los negocios puedan pasar de generación en generación, sin perderse en el tiempo.

### Capital Familiar

En opinión de Hughes (2004), uno de los errores más comunes al hacer referencia al capital familiar es entender como tal únicamente el capital financiero de la familia

El capital familiar de una familia no solo está constituido por el capital financiero, de hecho, un buen manejo del capital intelectual, capital social y capital emocional de la familia trae consigo que el primero crezca, ya que estos tres son los que soportarán y desarrollarán al financiero. Hughes (2004) expone que un correcto desarrollo del capital familiar trae como resultado un aseguramiento de que la empresa familiar trascenderá en el

tiempo y considerando que este debe ser el fin último de toda empresa familiar, se busca establecer si este novedoso concepto de capital familiar contiene prácticas de gobierno corporativo, mismas que terminan siendo aplicadas de manera informal pero que permitiría establecer la potencialidad de las empresas de formalizar estas prácticas sin cambiar sus conductas.

Considerando además que se trata de un tema sobre el que existe poca literatura y que la misma recién comienza a aparecer en escena entre el 2003 y 2004, es posible establecer que se trata de un campo de estudio más bien reciente para las empresas familiares, por lo que se considera importante profundizar en el mismo.

Tal como fuera indicado previamente, entre los principales expositores de las dimensiones de la riqueza familiar se puede señalar a Jaffe (2003), a Hughes (2004) y más cercano a nuestro país a Serebrenik (s.f.a), quienes no necesariamente están de acuerdo en las dimensiones que expone cada uno de ellos como elementos integradores del capital familiar, pero sí guardan ciertas semejanzas en cuanto a algunas de ellas, según se indicará más adelante en este apartado.

Jaffe (2003) indica que para él existen seis dimensiones del capital familiar: estructural, societario, humano, espiritual, familiar y financiero.

Hughes (2004) por su lado propone, tal como se indicó anteriormente y contrariamente a lo que pensarían muchos, que el capital familiar no se mide en función del capital financiero de la familia, sino que está integrado por el capital humano e intelectual, y que el capital financiero sirve como herramienta para desarrollar a los otros dos, también reconoce la existencia del capital social, por lo que para él el

capital familiar lo conforma: el capital humano, intelectual, financiero y social.

Por su parte Serebrenik (s.f.a) plantea un modelo denominado: El Modelo Serebrenik de las dimensiones de la riqueza, en el cual detalla 8 dimensiones de la riqueza familiar: capital espiritual, capital intelectual, capital social, capital humano, capital emocional, capital familiar, capital financiero y capital estructural.

Para fines investigativos se trabajará únicamente sobre las siguientes dimensiones del capital familiar: capital estructural, capital intelectual, capital financiero, capital social y capital humano, en los términos que se detallarán más adelante y siguiendo lo expuesto por estos tres autores.

El capital estructural está compuesto por los diversos sistemas, estructuras, procesos, políticas, etc. por medio de los cual la familia establece la forma cómo toma decisiones, cómo maneja sus negocios, sus órganos de gobierno de gestión, etc y cómo formalizarlo, por ejemplo con protocolos familiares o acuerdos societarios (Jaffe, 2003; Serebrenik, s.f.b).

El capital intelectual de la familia es constituido por todo el conocimiento empresarial, individual o colectivo, que han adquirido los miembros por experiencias propias o de los demás y que se pasa de generación en generación, este conocimiento y saber que forma parte del intelecto, es amplio abarcando aspectos culturales, educación formal, talentos y conocimiento empresarial (Hughes, 2004; Serebrenik, s.f.b). Para desarrollar esta dimensión los miembros de la familia deben tener acceso a programas de formación en distintas áreas de estudio para que luego aporten esos conocimientos en la empresa (Serebrenik, s.f.b). Por otro lado también se hace indispensable para

desarrollar esta dimensión que el conocimiento que se va adquiriendo por parte de los miembros en el transcurso del tiempo sea recabado y diseminado a próximas generaciones y que el mismo no se pierda (Hughes, 2004).

Con respecto al capital financiero es todo el capital económico que la familia empresaria posee y se constituye en el pilar principal para el desarrollo de las demás dimensiones de la riqueza familiar, así como para brindar un estilo de vida cómoda a todos los miembros. (Hughes, 2004; Jaffe, 2003). Para conseguir desarrollar esta dimensión es importante que las finanzas familiares sean administradas con objetivos a largo plazo, de tal manera que se considere a futuras generaciones (Serebrenik, s.f.b), de igual manera es importante que sean estos recursos reinvertidos en los miembros de la familia para que se consigan generar un estilo de vida cómodo de los mismos, pero haciéndolo siempre responsablemente (Jaffe, 2003).

En lo que respecta al capital social existen dos concepciones, por un lado la de Serebrenik (s.f.b) quien expone que dentro de esta dimensión se encuentran elementos como las creencias, experiencias de vida, historias o anécdotas de la familia y sus antepasados, así como las redes de conexiones y personas que son conocidas para ella, todo lo cual debe cuidarse y transmitirse de generación en generación, lo cual se constituye en la forma de desarrollarla apropiadamente. Por otro lado lo propuesto por Angus (2004), Hughes (2004) y Jaffe (2003) quienes indican que se entiende por capital social de la familia lo que ésta devuelve a la sociedad, los tres autores lo identifican como la filantropía realizada por los miembros, y se la desarrolla, justamente, realizando actividades filantrópicas, responsabilidad social o remediación ambiental para la comunidad en la que se desenvuelve.

Por último, el capital humano, que se ve representado en características personales y de personalidad de los individuos que conforman a la familia (Hughes, 2004), así como la salud física, psicológica y emocional, el desarrollo de la autoestima y de valores instrumentales como trabajo en equipo, comunicación, cuidado personal, y otros virtuosos para el desarrollo del ser humano como tal (Jaffe, 2003), que le permita saber cómo tomar decisiones de bien en todos los ámbitos y llevar una vida equilibrada (Serebrenik, s.f.b).

Se desarrolla esta dimensión cuando los miembros de la familia tienen a su alcance todos los medios necesarios para realizarse y encontrar la felicidad, así como cuando se encuentran satisfechas totalmente sus necesidades de vivienda, educación y salud, entendiéndose dentro de ella la salud física, emocional y psicológica (Hughes, 2004).

También debe considerarse para la potenciación de esta dimensión la debida preparación de los herederos a través del desarrollo, y por tanto potenciación, de sus habilidades y gustos para que con el paso del tiempo puedan asumir las responsabilidades, en el ámbito laboral, patrimonial y personal, que le serán dadas por parte de su familia (Jaffe, 2003), es decir, la preparación de los miembros para que, llegado el momento, aporten a la familia desde los diferentes roles que desempeñen en sus diferentes momentos vitales (Serebrenik, s.f.b).

### Desarrollo

Como consecuencia de la revisión de literatura efectuada en el apartado correspondiente al marco teórico, se han recogido las semejanzas encontradas entre las prácticas expuestas que permiten el desarrollo de las distintas dimensiones del capital familiar y los lineamientos de gobierno para familias

## Práctica informal de gobierno familiar resultante del desarrollo de dimensiones del capital familiar y su existencia en la ciudad de Guayaquil

empresarias, según lo establecen los autores también expuestos con anterioridad, las cuales se describen a continuación:

	Prácticas que permiten el desarrollo del capital familiar	Lineamientos de Gobierno para Familias Empresarias
Dimensión Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a programas de formación a lo largo de la vida de cada miembro.</li> <li>• Acceso por parte de los miembros de la familia a conocimientos del negocio familiar adquiridos por parte de las generaciones anteriores, con el fin de que los mismos no se pierdan y puedan ser aplicados por las siguientes generaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalización de los miembros de la familia y política de formación continuada.</li> <li>• Políticas sobre sucesión y preparación de candidatos para asumir responsabilidades en la empresa familiar.</li> </ul>
Dimensión Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un Protocolo Familiar.</li> <li>• Existencia de: Asamblea de Familia Consejo de Familia</li> <li>• Las dimensiones de la riqueza familiar se potencian o desarrollan por la adopción de políticas sobre procesos de toma de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un Protocolo Familiar.</li> <li>• Existencia y regulación de: Asamblea de Familia Consejo de Familia</li> <li>• Contar con políticas claras que permitan a todos los miembros participar en procesos de toma de decisión respecto a los negocios.</li> </ul>
Dimensión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos que deben ser correctamente administrados para brindar una vida cómoda a los miembros de la familia y a las futuras generaciones.</li> <li>• Recursos deben ser administrados a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben establecerse políticas adecuadas para el acceso al capital por parte de los miembros de la familia.</li> <li>• Existencia de políticas de dividendos y de retribuciones a corto y largo plazo.</li> </ul>
Dimensión Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La filantropía se convierte en un asunto muy importante para el desarrollo del capital social de la familia empresaria (Angus, 2004), (Jaffe, 2003) y (Hughes, 2004)</li> <li>• La visión, misión y valores de la familia debería contemplar su responsabilidad con la comunidad que la rodea y con otros menos favorecidos</li> <li>• También se entiende comprendido dentro de esta dimensión elementos como las creencias, experiencias, historias o anécdotas de la familia y sus antepasados, así como las redes de conexiones y personas que son conocidas para ella, todo lo cual debería transmitirse también de generación en generación y se constituye en capital social de la familia. (Serebrenik, s.f.a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de prácticas para promover la Responsabilidad Social Empresarial en todas las áreas, ya sea con la comunidad o el ambiente.</li> <li>• Debe tenerse en cuenta los antecedentes históricos de la familia así como la cultura y valores que le son propios.</li> </ul>
Dimensión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital humano de la familia se desarrolla cuando todos los miembros de la misma cuentan con los medios necesarios para realizarse y encontrar la felicidad</li> <li>• La debida preparación de los sucesores a través del desarrollo, y por tanto potenciación, de sus habilidades y gustos para que con el paso del tiempo pueda asumir las responsabilidades, en el ámbito laboral y personal, que le serán dadas por parte de su familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un buen gobierno de la familia empresaria debería considerar prácticas que permitan a los miembros de la familia el desarrollo y formación de un perfil humano, así como planes de formación continuada y planes de jubilación para los miembros que van llegando a esa etapa, a través de los cuales se permita a cada uno, dependiendo de la etapa en la que se encuentre, sentirse útil y realizado.</li> <li>• Las políticas de sucesión en las empresas familiares deben contemplar la voluntad de los sucesores de escoger qué carrera cursar y qué rol desempeñar en la misma, así como una correcta preparación y desarrollo de los candidatos en la sucesión de las actividades de la empresa.</li> </ul>

Tabla 1. Semejanzas encontradas entre las prácticas expuestas que permiten el desarrollo de las distintas dimensiones del capital familiar y los lineamientos de gobierno para Familias Empresarias

Por lo antes expuesto y luego de la revisión de literatura, es opinión del autor que, aquellas familias empresarias que desarrollan su capital familiar, en los términos detallados por Jaffe (2003), Hughes (2004) y Serebrenik (s.f.a), también se encuentran aplicando prácticas de gobierno familiar según exponen el Banco de Desarrollo de América Latina CAF (2010) y la Corporación Financiera Internacional

(2011). También se espera encontrar que las familias empresarias guayaquileñas sí desarrollan, en alguna medida, ciertas dimensiones de su capital familiar de manera informal. Por tales razones las hipótesis que se plantean son:

Que al desarrollar las dimensiones de capital familiar las familias empresarias practican lineamientos de gobierno corporativo familiar; y,

Que las familias empresarias guayaquileñas practican medidas de gobierno corporativo de manera informal.

### Material y Métodos

Entre los meses de enero y febrero del año 2017 se efectuó un estudio del tipo exploratorio y descriptivo, que consistió en realizar una entrevista, de la cual se adjunta a este documento la guía respectiva, dirigida a familias empresarias de la ciudad de Guayaquil; que aceptaron participar en esta investigación de manera voluntaria, previo consentimiento informado. Se entrevistó a un miembro por cada una de las tres familias que aceptaron participar.

Los criterios de inclusión para las familias empresarias en torno a las que gira este estudio fueron que debían tener una fuerte influencia en los negocios de las que son dueñas, así como al menos haber pasado a segunda generación, con el fin de obtener datos más relevantes en familias empresarias con mayores antecedentes.

Las entrevistas realizadas fueron del tipo no estructurada, abarcó temas sobre el desarrollo del capital familiar en las dimensiones: financiera, estructural, intelectual, social y humano, para permitir al autor determinar si las desarrollan o no, según proponen los autores citados en el marco teórico.

## Resultados

### **Desarrollo de capital estructural**

Ninguna de las tres familias entrevistadas demostró tener políticas o procedimientos de gobierno formalmente adoptados o escritos, sin embargo se ha podido encontrar que en dos de los tres casos existen órganos de gobierno constituidos de manera natural, es decir, sin un proceso de selección formal pero desempeñando las responsabilidades que les son propias. Por un lado las Asambleas Familiares, donde todos los miembros de estas familias se reúnen y comparten unos con otros; y, por otro, constituyéndose en diferentes espacios con representantes de cada una de las ramas familiares para procesos de toma de decisiones en distintos ámbitos, no solo en cuanto a los negocios.

A pesar de lo anterior, en ambos casos no están establecidos número mínimo de reuniones anuales o temas que se tratan, ni mucho menos las políticas para tales procesos de toma de decisiones. En el caso restante se verificó que no existen ni reuniones familiares ni reuniones entre representantes de las ramas familiares, por lo que esta familia carece de órganos de gobierno y se podría entender que cada rama familiar toma sus propias decisiones sin considerar a las demás.

Respecto a políticas formales que regulen las relaciones, no existe en ninguno de los tres casos un Protocolo Familiar en que se plasmen acuerdos entre los miembros, sin embargo, los miembros de las familias entrevistadas reconocen haber hecho esfuerzos por elaborar un documento con estas características, ya sea a través de una consultoría especializada o a través de averiguaciones menos profesionales, por lo que reconocen, en los tres casos,

la importancia de un documento contentivo de este tipo de acuerdos.

### **Desarrollo de capital intelectual**

Las familias entrevistadas demostraron que, al menos los miembros interesados, tuvieron acceso a cursos de formación en los ámbitos que seleccionaron.

A pesar de lo anterior, debe indicarse que esta práctica, en todos los casos, no se encuentra regulada ni formalizada en ningún documento ni política, por lo que se puede confirmar que se trata de esfuerzos que no sigue una planificación o un orden, de hecho, en todos los casos se pudo verificar que no se trataba de una práctica familiar total sino más bien manejada directamente por parte de cada cabeza de las distintas ramas familiares, es decir, las familias no destinan un fondo para programas de formación de sus miembros, más bien, cada rama de la familia se encarga de este proceso de formación de los miembros que tiene a su cargo.

Aunque no se cuente con costumbres más formales o procesos previamente establecidos es imposible negar lo indicado en el primer párrafo de este apartado, ya que se pudo confirmar que los miembros de estas tres familias han tenido acceso a programas de formación, en caso de haber demostrado la voluntad para tomarlos y en las ramas de su interés.

En lo que respecta al traspaso de conocimientos adquiridos durante el transcurso de la historia empresarial de la familia, debe indicarse que no pudo confirmarse que exista una política o acuerdo formal en la forma cómo debe hacerse, de hecho, en la mayoría de los casos no pudo verificarse que esto se haga, salvo por casos específicos de miembros que ya han sido designados como los sucesores, sin embargo se trata de casos excepcionales y dispersos.

Como consecuencia de lo anterior es posible mencionar que mucha de la información que las familias adquieren con el paso del tiempo se pierde de una generación a otra, ya que cada miembro construye sus conocimientos a partir de sus propias experiencias u observaciones, sin que para el mencionado traspaso se haya establecido un proceso formal por parte de los miembros mayores.

### **Desarrollo de capital humano**

Todos los miembros entrevistados de las familias que participan en esta investigación indicaron que en ningún caso se les ha impuesto responsabilidades, ni laborales, ni familiares, que su voluntad ha sido siempre respetada en cuanto a qué prefieren estudiar y qué rol desempeñar en los negocios en que participan sus familias, por lo que convienen en indicar que han contado con los medios necesarios para realizar sus correspondientes planes de vida y, por lo tanto, alcanzar el máximo bienestar dentro de las posibilidades existentes.

Por otro lado, todos los entrevistados indicaron que tanto ellos, como quienes son parte de sus familias, tienen claro el funcionamiento, en cuanto temas de gobierno familiar, de sus familias y los roles que desempeña cada uno en ese sistema.

En ninguna de las tres familias entrevistadas pudo encontrarse un plan de sucesión debidamente adoptado y formalizado, tampoco se hacen evaluaciones constantes a los posibles sucesores ni se les comunica que lo son. A pesar de lo anterior es importante resaltar lo ya explicado en cuanto a que todos los miembros son preparados, tanto profesional como académicamente, sin embargo no se ha podido encontrar políticas claras que representen los pasos a seguir para que

una generación suceda a la anterior en sus responsabilidades.

Dentro de estas tres familias solo pudo encontrarse el caso de un miembro con una enfermedad catastrófica que le impide trabajar y llevar su vida con regularidad, para este caso fue posible confirmar que la familia le brinda apoyo económico y emocional para sobrellevar esta dificultad. En los otros dos casos no pudo verificarse la existencia o ausencia de circunstancias parecidas.

### **Desarrollo de capital financiero**

De los tres casos analizados ha sido posible verificar tres tipos distintos de respuestas. En el primer caso se nota que cada rama familiar maneja sus recursos financieros de manera individual, por lo que carecen en conjunto de planes de inversión a largo plazo, políticas para acceso a capital por parte de familiares o cualquier tipo de manejo o administración conjunta por parte de las finanzas familiares. Sin que lo anterior implique que cada rama familiar no lo haga, por el contrario, sí se lo efectúa pero depende de cada rama y carecen de un esfuerzo conjunto.

En el segundo caso se ha podido determinar que existe una buena administración de las finanzas familiares en que incluso se consideran rubros para inversión en desarrollos de los propios miembros de la familia, con el fin de permitir crecimiento económico en la misma. En este mismo caso se constató también la inversión a mediano y largo plazo del capital de la familia, con respecto al primero a través de mercados de valores con expectativas de rendimientos positivos en menos de seis meses y el segundo con inversiones en distintos sectores productivos con un rendimiento estable y de menor riesgo.

En el tercer caso pudo verificarse que se administran las finanzas familiares en conjunto, buscando siempre inversiones

seguras y a largo plazo. Existe, para los miembros de esta familia, la posibilidad de tener acceso a capital para inversiones personales pero debe demostrarse que estos proyectos cuentan con mayor rendimiento al que tienen en la actualidad, sin embargo se tratan de recursos que deben ser pagados de vuelta y que solo pertenecerán al miembro de la familia que lo emprende, sin beneficiar a los demás más que en el pago de los intereses de este préstamo, lo cual no contribuye a aumentar las inversiones globales de la familia.

Las tres respuestas antes detalladas dan luces sobre como administran estas familias sus finanzas, sin embargo, en los tres casos pudo comprobarse que todos los miembros de las familias entrevistadas cuentan con estilo de vida cómodo. También debe indicarse que en ningún caso pudo comprobarse que se considere como inversión aquellos desembolsos que se hacen para desarrollar los otros capitales que son detallados en esta investigación.

### **Desarrollo de capital social**

En lo que respecta al desarrollo de la dimensión social del capital familiar, es muy poco lo que las familias indican que desarrollan. Si bien todas tienen conocimiento de sus orígenes, historias familiares y sus antecedentes como familias empresarias, ninguna ha adoptado ningún tipo de plan o actividad de responsabilidad social ni de remediación ambiental. Tampoco se ha podido encontrar que exista algún esfuerzo por parte de las generaciones adultas en traspasar las redes de contactos que han construido a las generaciones que les siguen, más bien son los esfuerzos de cada individuo los que van construyendo sus distintas redes sociales.

### **Conclusiones y recomendaciones**

En primera instancia ha sido posible confirmar las semejanzas que existen entre algunos lineamientos de gobierno familiar y elementos que permiten el desarrollo de las dimensiones del capital familiar estudiadas en esta investigación, es decir, de las siguientes: humana, intelectual, estructural, social y financiera.

Por lo anterior, una primera conclusión de este trabajo es que, efectivamente, el desarrollo, en los términos que se indican en esta investigación, de las dimensiones del capital familiar antes detalladas implica la práctica de lineamientos de gobierno de empresa familiar, específicamente del ámbito familiar, mismas que al no estar implementadas o adoptadas en políticas o documentos, podrían ser consideradas como practicadas de manera informal por parte de las familias empresarias, sin que aquello indique que tales prácticas están bien o mal desarrolladas, únicamente que se lo hace de manera informal al desarrollar las distintas dimensiones del capital familiar.

A partir de las entrevistas no estructuradas efectuadas a miembros de familias empresarias de la ciudad de Guayaquil, ha sido posible obtener varias conclusiones importantes:

1. Ninguna de las tres familias entrevistadas desarrolla ninguna de las dimensiones familiares abordadas en este estudio en un 100%;
2. Las dimensiones que en los tres casos son más desarrolladas son la intelectual, la humana y la financiera, en menor medida la social y, con un desarrollo medio-bajo, la dimensión estructural, que, aunque en ciertos casos se pudo encontrar expresiones de su desarrollo – como la existencia de órganos de gobierno-, no se encontró

- ninguna de las formalidad que su desarrollo requiere;
3. Todos los miembros de las familias entrevistadas demostraron su interés sobre asuntos de gobierno familiar y por tanto sobre el desarrollo de distintas dimensiones del capital familiar, así como conocimientos básicos al respecto. Sobre todo las generaciones más jóvenes indicaron que consideran los asuntos que esta investigación trata como de vital importancia para el futuro de los negocios familiares;
  4. Las familias entrevistadas demostraron haber hecho esfuerzos, ya sea a través de consultorías contratadas o a través de estudios directos por parte de los miembros de las mismas, por formalizar algunos de los lineamientos que en esta investigación se exponen.

Existe una gran limitación en cuanto al concepto de empresa familiar debido a que no hay un acuerdo entre los diferentes autores para definir concluyentemente a este tipo de organización, por lo que podrían presentarse confusiones al realizar investigaciones. En esta investigación solo se trabajó con el concepto de que las empresas familiares son aquellas cuyas políticas y dirección están sujetas a una fuerte influencia de las familias propietarias de la misma.

Otra limitación viene dada en virtud del espacio donde se centra el estudio, ya que las familias entrevistadas para el mismo son de la ciudad de Guayaquil.

En cuanto a delimitaciones de la investigación se ha encontrado que la información es difícil de obtener, sobre todo en empresas familiares, los miembros de las familias son muy celosos en los asuntos que se tratan en investigaciones como la efectuada.

Una conclusión importante de este trabajo es que la conclusión número 2 confirma la hipótesis planteada por el autor en cuanto a que las familias empresarias sí desarrollan, de alguna forma, ciertas dimensiones del capital familiar, sin embargo tales desarrollos no se encuentran formalizados en ningún documento, acuerdo o política, por lo que, siguiendo lo expuesto en la conclusión de la primera parte, también practican lineamientos de gobierno familiar pero de manera informal.

Se propone para futuras investigaciones el análisis sobre si el desarrollo de otras de las dimensiones del capital familiar revela también prácticas de gobierno familiar informal. Otra posibilidad que se expone sería la construcción de un nuevo modelo de gobierno familiar con lineamientos específicos basados en la complementariedad de los dos temas que se tratan en esta investigación.

## Bibliografía

- Acero, I., & Alcalde, N. (2012). Gobierno corporativo y rendición de cuentas: ¿existe algún efecto sobre la *performance* empresarial?. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 15(1), 143-178.
- Ali, A., Chen, T.-Y., & Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44, 238-286.
- Anderson, R., Mansi, S., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.
- Angus, P. (2004). Family Governance: A Primer for Philanthropic Families. (N. C. Philanthropy, Ed.) *Passages*, 6(4).
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258.
- Bach, T., Kudlawicz, C., & da Silva, E. (2015). Influência da Estrutura de Governança Corporativa na Eficiência Financeira: Evidências de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*.
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2010). *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado*. Recuperado el 18 de 10 de 2016, de <https://www.caf.com/media/1391034/lineamientos-gobierno-corporativo-empresas-capital-cerrado.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2011). *Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares*. Recuperado el 09 de julio de 2016, de [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/558/lineamientos\\_gobierno\\_corporativo\\_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/558/lineamientos_gobierno_corporativo_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 20 de 12 de 2016, de [http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos\\_codigo\\_latinoamericano.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf)
- Baracaldo-Lozano, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35), 581-415.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of small business management*, 44(2), 245-267.
- Benavides, C., Guzmán, V., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Benavides, J., & Mongrut, S. (2011). Governance codes: facts or fictions? a study of governance codes in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 85-102.
- Bermejo, M. (2014). Gobierno corporativo y rendición de cuentas: ¿existe algún efecto sobre la *performance* empresarial (Tesis Doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.
- Brenes, E., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business *performance*. *Journal of*

- Business Research*, 64(3), 280-285.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249-265.
- Chen, S., Chen, X., & Chen, Q. (2008). Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of Accounting Research*, 46, 499-536.
- Churchill, N., & Hatten, K. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.
- Corporación Financiera Internacional. (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Recuperado el 03 de 01 de 2017, de [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES)
- Daily, C., & Dalton, D. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE*, 2813, 45-58.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). *La próxima generación de las empresas familiares*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/empresa-familiar-nuevos-lideres.html>
- Duller, C. (2013). Corporate governance of family firms in subsequent generations. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(3), 345.
- Durán-Encalada, J., & San Martín-Reyna, J. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.
- Felício, J., Ivashkovskaya, I., Rodríguez, R., & Stepanova, A. (2014). Corporate governance and performance in the largest European listed banks during the financial crisis. *Innovar*, 24(53), 83-98.
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience.
- Fernández-Perez, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 17, 45-66.
- Fuenzalida, D., Mongrut, S., Arteaga, J., & Erausquin, A. (2013). Good corporate governance: Does it pay in Peru? *Journal of Business Research*, 66, 1759-1770.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126.
- Gimeno, A. (2004). El desempeño en la Empresa Familia: Un estudio causal de los factores y variables internas (Tesis Doctoral). ESADE, Barcelona, España.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166.

- Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), 98-117.
- González, P. (2002). El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 83, 71-90.
- Hughes, J. E. (2004). *Family Wealth: Keeping it in the Family*. New York: Bloomberg Press.
- Jaffe, T. (2003). Six Dimensions of Wealth: Leaving the Fullest Value of Your Wealth to Your Heirs. *Journal of financial planning*, 80-87.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of Firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Klein, P., Shapiro, D., & Young, J. (2005). Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 769-784.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73-87.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿Cómo andamos por casa? *Cuadernos de economía*, 40(120), 207-237.
- Lizcano, J. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social. *Partida Doble*, 182, 20-35.
- Molano-León, R. (2011). The roles of the board of directors: the unresolved riddle. *Vniversitas*, 122, 541-602.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 14(1), 30-45.
- Omaña, L., & Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29, 293-302.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Recuperado el 09 de julio de 2016, de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- 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.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Recuperado el 23 de 01 de 2017, de Gestión de Empresa Familiar: [http://gestionempresafamiliar.com/1/upload/guia\\_practica\\_para\\_el\\_buen\\_gobierno\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares.pdf](http://gestionempresafamiliar.com/1/upload/guia_practica_para_el_buen_gobierno_de_las_empresas_familiares.pdf)
- Saiz Álvarez, J. (2012). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (42), 377-388.
- Schleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Serebrenik, R. (s.f.a). Dimensiones de la riqueza familiar. *Coyuntura Pyme*, 26-36.
- Serebrenik, R. (s.f.b). Legado y riqueza en la empresa familiar. *News FCCIG*, 1-2.

- Siebels, J., & Zu Knyphausen-Aufsess, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- Villagómez, M. (2015). *Gobierno de las Empresas Familiares y su importancia en la economía*. Recuperado el 06 de 08 de 2016, de Portal web de la Universidad Andina Simón Bolívar: [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EFamiliar\\_MonicaVillagomez.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EFamiliar_MonicaVillagomez.pdf)